

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI
ROLÜ: MISIR ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melis KARAASLAN

İstanbul
Ağustos -2023

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İLE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARACI ROLÜ: MISIR
ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melis KARAASLAN

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL

İstanbul
Ağustos -2023

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL

Üye Dr. Öğr. Üyesi Tuğçenur EKİNCİ FURTANA

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÇAKIR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Erhan İÇENER

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir Araştırma**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Melis KARAASLAN

ÖN SÖZ

Araştırmamdaki her aşamada bana yardımcı olan değerli tez danışmanım ve kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL 'e teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Ahmet KARAASLAN 'a ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Melis KARAASLAN

İstanbul 2023

ÖZET
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİN DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK
İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
ARACI ROLÜ: MISIR ŞİRKETLERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Melis KARAASLAN

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL

Ağustos, 2023- 135 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Mısır şirketlerinde örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki aracı rolünü açıklamaktır. Araştırmanın örneklemini Mısır’da farklı sektörlerde çalışan 412 kişi oluşturmuştur. Veriler elektronik ortamda anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla Kişisel Bilgi Formu, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Çeviklik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. SPSS ve AMOS programları kullanarak veriler analiz edilmiştir. Çalışma verilerinin analizinde betimsel istatistik ve yapısal eşitlik modellemesi gibi nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma bir dizi sonuca ulaştı; çalışma, dönüştürücü liderliğin, örgütsel çevikliğin ve iş tatmininin yüksek düzeylerde olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları cinsiyete bağlı olarak farklılaşmaktadır fakat örgütsel çeviklik ve iş tatmini cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik yaşa göre farklılık göstermektedir. Ancak iş tatmini yaşa bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır. Dönüştürücü liderlik ve iş tatmini medeni durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır. Ancak örgütsel çeviklik medeni durumuna bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Örgütsel çeviklik ve iş tatmini maddi durumuna bağlı olarak farklılaşmaktadır. Ancak dönüştürücü liderlik maddi durumuna bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini çalışma deneyimine göre farklılık göstermemektedir. İş tatmini çalışma tipine göre farklılık göstermektedir. Ancak

dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik çalışma tipine göre farklılık göstermemektedir. Dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini arasında genellikle pozitif ve anlamlı bir ilişkilerinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel çevikliğin, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı bulunmuştur. Yani, örgütsel çevikliğin yüksek olduğu durumlarda, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerine olan etkisi daha da artar ve derinleşir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik, İş Tatmini, Mısır Şirketleri



ABSTRACT

**THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY IN
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION: A STUDY ON
EGYPTIAN COMPANIES**

Melis KARAASLAN

Master, Business Administration

Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Ensari YÜCEL

August, 2023- 135 Pages

The purpose of this study is to investigate the mediating role of organizational agility in the relationship between transformational leadership and job satisfaction in Egyptian companies. The sample of the study consisted of 412 people working in different sectors in Egypt. The data were collected electronically through a questionnaire. The Personal Information Form, Transformational Leadership Scale, Organizational Agility Scale, and Job Satisfaction Scale were used to collect the study data. Data were analyzed using SPSS and AMOS programs. In the analysis of study data, quantitative analysis methods such as descriptive statistics and structural equation modeling were used. The study arrived at a set of findings; the study concluded that transformational leadership, organizational agility, and job satisfaction are at high levels. Transformational leadership shows differences according to gender. However, there are no differences in organizational agility and job satisfaction due to gender. Transformational leadership and organizational agility show differences according to age. However, job satisfaction does not show differences according to age. Transformational leadership, organizational agility, and job satisfaction show differences according to educational status. Transformational leadership and job satisfaction show differences according to the social status. However, organizational agility does not show differences according to the social status. Organizational agility and job satisfaction show differences according to financial status. However, transformational leadership does not show differences according to financial status. Transformational leadership, organizational agility, and job satisfaction do not show

differences according to work experience. Job satisfaction shows differences according to the type of employee. However, transformational leadership and organizational agility do not show differences according to the type of employee. In general, there is a positive relationship between transformational leadership, organizational agility, and job satisfaction. In addition, organizational agility plays a mediating role in the relationship between transformational leadership and job satisfaction. In other words, when organizational agility is at a high level, the impact of transformational leadership on job satisfaction increases and deepens.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Agility, Job Satisfaction, Egyptian Companies

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv

BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	2
1.3. Araştırmanın Katkısı	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Sınırlılıklar	3

İKİNCİ BÖLÜM	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Dönüştürücü Liderlik.....	4
2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı.....	4
2.1.2. Dönüştürücü Liderliğin Önemi.....	6
2.1.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	8
2.1.3.1. İdeal Etki	8
2.1.3.2. İlham Verici Motivasyon	9
2.1.3.3. Zihinsel Teşvik.....	10
2.1.3.4. Bireysel İlgi.....	10
2.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri	11

2.1.5. Dönüştürücü Liderlik Modelleri	12
2.1.5.1. Kouzes ve Posner'in Dönüştürücü Liderlik Modeli.....	13
2.1.5.2. Bernard Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Modeli (1998).....	13
2.1.5.3. McBurns'ın Dönüştürücü Liderlik Modeli	14
2.1.5.4. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Modeli	14
2.2. Örgütsel Çeviklik	15
2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramları	15
2.2.2. Örgütsel Çeviklik ve Diğer Bazı Kavramlar.	18
2.2.3. Örgütsel Çeviklik Modeli	18
2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları	20
2.2.4.1. Cevap Verme.....	20
2.2.4.2. Esneklik.....	21
2.2.4.3. Hız	22
2.2.4.4. Yetkinlik.....	22
2.2.5. Çevik Bir Örgütün Özellikleri	23
2.2.6. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri	24
2.2.7. Örgütsel Çevikliğin Önemi.....	26
2.3. İş Tatmini	27
2.3.1. İş Tatmini Kavramı.....	27
2.3.2. İş Tatmininin Önemi.....	28
2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	29
2.3.3.1. Bireysel Faktörler.....	29
2.3.3.2. Örgütsel faktörler	32
2.3.4. İş Tatmininin Sonuçları	35
2.3.4.1. İş Tatmini ve Devamsızlık	35
2.3.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	36
2.3.4.3. İş Tatmini ve Performans.....	36

2.3.4.4. İş Tatmini ve Yabancılaşma.....	37
2.3.4.5. İş Tatmini ve Yaşam Memnuniyeti.....	37
2.4. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	38
2.4.1. Dönüştürücü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	39
2.4.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki.....	40
2.4.3. Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	41
2.4.4. İlgili Çalışmalar	41
2.4.4.1. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Çalışmalar	41
2.4.4.2. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar	43
2.4.4.3. İş Tatmini ile İlgili Çalışmalar	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Modeli	48
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.3. Veri Toplama Araçları	50
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	50
3.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği.....	50
3.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği.....	51
3.3.4. İş Tatmini Ölçeği.....	51
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	54
BULGULAR	54
4.1. Birinci Alt Amacın Bulguları.....	54
4.2. İkinci Alt Amacın Bulguları.....	54
4.3. Üçüncü Alt Amacın Bulguları	65
4.4. Dördüncü Alt Amacın Bulguları.....	66
4.5. Beşinci Alt Amacın Bulguları.....	69

4.6. Altıncı Alt Amacın Bulguları.....	70
4.7. Yedinci Alt Amacın Bulguları	70
4.8. Sekizinci Alt Amacın Bulguları.....	71
BEŞİNCİ BÖLÜM	75
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	75
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	75
5.1.1. Birinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları.....	75
5.1.2. İkinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları.....	76
5.1.3. Üçüncü Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları.....	81
5.1.4. Dördüncü Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları	82
5.1.5. Beşinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları	83
5.1.6. Altıncı Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları.....	84
5.1.7. Yedinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları	85
5.1.8. Sekizinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları	86
5.2. Öneriler	86
KAYNAKÇA	88
EKLER.....	112

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Çevik Üretimin Özellikleri	23
Tablo 3.1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı.....	49
Tablo 3.2: Dönüştürücü Liderliğin Boyutlarına İlişkin Soru Sayısı ve Anketteki Soru Sayısı.....	50
Tablo 3.3: Örgütsel Çeviklik Boyutlarına İlişkin Soru Sayısı ve Anketteki Soru Sayısı.....	51
Tablo 3.4: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Betimsel Değerler.....	52
Tablo 3.5: Uyum İndeksi Değerleri.....	53
Tablo 4.1: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Ölçeklerinden Alınan Puanların Betimsel Değerleri	54
Tablo 4.2: Cinsiyete Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	55
Tablo 4.3: Cinsiyete Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları ...	55
Tablo 4.4: Cinsiyete Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	56
Tablo 4.5 Yaşa Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları.....	56
Tablo 4.6: Yaşa Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları	57
Tablo 4.7: Yaşa Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları	57
Tablo 4.8: Eğitim Durumuna Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları	58
Tablo 4.9: Eğitim Durumuna Bağlı Örgütsel ANOVA Sonuçları	58
Tablo 4.10: Eğitim Durumuna Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları	59
Tablo 4.11: Medeni Duruma Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	59
Tablo 4.12: Medeni Duruma Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	60
Tablo 4.13: Medeni Duruma Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları..	60
Tablo 4.14: Maddi Duruma Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 4.15: Maddi Duruma Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 4.16: Maddi Duruma Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları.....	62
Tablo 4.17: Çalışma Deneyimine Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları..	62
Tablo 4.18: Çalışma Deneyimine Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 4.19: Çalışma Deneyimine Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları.....	63

Tablo 4.20: Çalışan Tipine Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	64
Tablo 4.21 Çalışan Tipine Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları	64
Tablo 4.22: Çalışan Tipine Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları.....	64
Tablo 4.23: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki Pearson Korelasyon İlişkileri	65
Tablo 4.24: Dönüştürücü Liderliğin Yetkinlik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi.....	67
Tablo 4.25: Dönüştürücü Liderliğin Esneklik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi.....	67
Tablo 4.26: Dönüştürücü Liderliğin Zihinsel Teşvik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi.....	68
Tablo 4.27: Dönüştürücü Liderliğin Hız Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi	68
Tablo 4.28: Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi.....	69
Tablo 4.29: Örgütsel Çevikliğin İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi	70
Tablo 4.30: Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Birlikte İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi	71
Tablo 4.31: Aracılık Modeli için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli.....	19
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.....	48
Şekil 4.1: Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	72
Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	72
Şekil 4.3: Örgütsel Çevikliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	73
Şekil 4.4: Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli	74



KISALTMALAR

A.g.e.	: Adı geçen eser
AMOS	: Analysis of Moment Structures
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
vd.	: Ve Diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Günümüzde örgütler, iş dünyasındaki hızlı değişimler sonucunda artan zorluklarla karşı karşıya kalmakta, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, örgütler kendilerini son derece rekabetçi koşullarda bulmakta ve bu değişimlerle yüzleşme ve uyum sağlama konusunda zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle, iş çevresindeki bu hızlı değişimlere ayak uydurabilecek yeni yönetim yöntemlerinin yenilenmesi ve geleneksel yöntem ve prosedürlerin yerine bu değişen gerçekliğe uyum sağlamaya yardımcı olacak esnek ve uygun yöntemlerin getirilmesi gerekmektedir.

Bu hızlı değişimler, örgüt yönetimlerini, varlıklarını sürdürmek veya piyasa konumlarını korumak istiyorlarsa, çağın ve değişimin dili olan tek bir dili konuşmaya, yönetim yöntemlerinde radikal değişiklikler yapmaya ve uygun yönetim metodlar yaratarak, idari sürecin özü olan insan unsuruna odaklanarak modern yaratıcı yollar aramaya zorlamıştır.

Örgütlerin başarısı esas olarak liderlerin tüm idari faaliyetler ve uygulamalar için ana rehber olarak oynadıkları rollerle ilgili olduğu ve değişim, gelişme ve büyümenin kaynağı olduğu için liderlik için kullanılan üslup aracılığıyla organizasyonun yönetimi tarafından yaratılan birçok tesiri vardır. Son zamanların en önemli liderlik stil ve tarzlarından biri, amaç, plan ve programlarına ulaşmak için örgütün tüm yönleri için değişim ve dönüşüm süreçlerinin benimsenmesi ile karakterize edilen dönüştürücü liderlik tarzıdır ve temel olarak bireylerin kişisel çıkarlarının üzerinde örgütün çıkarlarına öncelik vermek için onlara sağlam değerler ve inançlar aşılıyarak bireylere rehberlik etmeye dayanır.

İş tatmini, yönetim düşüncesinde davranışsal bir terim olarak kabul edilir çünkü çalışanların işle ilgili tutumlarını, inançlarını ve görüşlerini ifade eder. Bu tutumlar ve inançlar, adaletli ücret, terfi, iç iş ortamı, maaşlar, teşvikler, ödüller, yönetim tarzı, başarı elde etme ve diğer birçok örgütsel faktörden etkilenir. Bu nedenle, örgütün

çalışanın ihtiyaçlarını değerlendirmesi ve bunları karşılamak için çalışanın iş tatmini sağlaması gerekmektedir.

Öte yandan, örgütsel çeviklik, modern iş dünyasında örgütlerin başarısında kilit bir unsurdur, çünkü örgütün değişikliklerle başa çıkma ve son derece belirsiz bir ortamda fırsatlardan yararlanma yeteneğini artırmaya katkıda bulunur.

Literatürde incelediğimizde, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini konularını ele alan çalışmalar olduğunu görüyoruz. Ancak bu çalışmada, örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki aracı rolü incelenecek.

Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, örgütsel çeviklik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde, giriş, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, varsayımları ve sınırlılıklarına kısaca yer verildikten sonra, ikinci bölümde literatürdeki farklı görüşler doğrultusunda dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini konuları incelemiştir. Üçüncü bölüm, araştırma modeli, yöntem ve örnekleme ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, analizler ve çalışmanın sorularına ilişkin bulgular hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde, sonuçlar, genel tartışma ve önerilerle birlikte sunulmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolünün olup olmadığını belirlemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu temel amaç ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılmıştır:

1. Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri ne düzeydedir?
2. Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, maddi durumlarına, eğitim düzeylerine, çalışma süreleri ve çalışan tiplerine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?"
3. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklik ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, örgütsel çeviklik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

5. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
6. Çalışanların örgütsel çeviklik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
7. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklikleri birlikte, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
8. Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü var mıdır?

1.3. Araştırmanın Katkısı

Dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı rolünün incelenmesi bu çalışmanın en önemli katkısıdır. Çalışma kapsamında bu ilişkiye ilişkin istatistiksel veriler analiz edilecek ve ortaya çıkarılacaktır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiyi yansıtan sonuçlar sunulacak, literatürdeki sonuçlarla karşılaştırılarak önerilerde bulunulacak ve konuyla ilgili literatürün zenginleşmesine katkı sağlanacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada, katılımcıların ölçek formundaki tüm soruları dürüstçe cevapladıkları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Mısır'da farklı sektörlerde çalışan 412 çalışanın dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini hakkındaki görüşleriyle sınırlı olup genelleştirilemez. Bu bağlamda araştırma Mısır ile sınırlı olup, sonuçlar ancak aynı özelliklere sahip kişilere genellenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini konularına dair teorik çerçeve sunulmuştur.

2.1. Dönüştürücü Liderlik

2.1.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik, liderlik alanında uzmanlaşan akademisyenlerin ve öğrencilerin yanı sıra bu alandaki uygulayıcıların ilgisini çekmiştir. Dönüştürücü liderlik, genel olarak liderlikle ilgili araştırmalarda öne çıkan bir konumda yer almıştır. Birçok araştırmacı, dönüştürücü liderliğin son otuz yılda en çok tartışılan kavramlardan biri olduğunu belirtmiştir (Northouse, 2014: 185).

Dönüştürücü liderlik teorik kavramı, ilk kez 1973 yılında J.V. Downton tarafından “İsyen Liderliği” adlı kitabında ele alındı (Güney, 2015: 410).

1978 yılında, bilim adamı James McGregor Burns bu kavramı açıklama ve ifadelerle takip etme girişimini üstlendi ve “liderlik” adlı kitabını yazdı. Ve bu kitap aracılığıyla liderlerin takipçilerini motive etmek veya etkilemek için kullandıkları davranışları veya kullanılan prosedürleri tanımlamaya çalıştı. Burns, liderlik davranışını, geniş iki etki kategorisini içeren bir dizi olarak tanımladı. İlk kategorisine dönüştürücü liderlik adını verdi ve bu davranış, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlaki ideal seviyelerine çıkarabileceklerine olan inanca dayanmıştır. Diğer kategoriye ise işlemci liderlik olarak adlandırılır ve hizmet ve faydaların değişimi esasına dayanır. Bu kapsamda, çalışan, maaş ve tatil gibi birtakım faydalar elde etmek karşılığında kendisinden istenenleri yerine getirir. Dolayısıyla dönüştürücü liderliğin özünün, liderin fikirlerini ve etik değerlerini güçlendirerek başkalarının farkındalığını ve algılarını yükseltme arzusu ve yeteneği etrafında yoğunlaştığı söylenebilir (Al-Ghamdi, 2011: 25).

Burns'ün dönüştürücü liderlik hakkındaki düşüncesi, bu konuyu farklı açılardan ele alan diğer araştırma ve teorilerin ortaya çıkmasının başlangıcı oldu. Bass, dönüştürücü liderlik üzerine ünlü teorisini “Dönüştürücü Liderlik” adlı kitabında sundu ve öncekilerin çabalarına kendi görüşünü ekledi ve dönüştürücü liderliğin, takipçilerin liderlik yeteneklerini geliştiren bir süreç olduğunu belirtilmiştir (Bass ve Riggio, 2006: 3). Daha sonra, 1985’te Bass dönüştürücü liderlik kavramını genişletti. Üç tür davranış ışığında liderliği ele aldı: ideal etki, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi. Bass, dönüştürücü liderliği, vizyonu gerçeğe dönüştüren ve takipçileri kişisel çıkarlarını topluluk yararına dönüştürmeye teşvik eden bir liderlik türü olarak tanımlamıştır (Ada, 2012: 34).

Burns tarafından sunulan dönüştürücü liderlik teorisi, son yirmi yılda sürekli olarak incelenmekte ve test edilmektedir. Bu teorinin kavramsal temelleri ve yapısal bileşenleri birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından farklı kurumlar ve kuruluşlarda incelenmiştir. Bunlardan bazıları şunlardır: Avolio, Yukl, Tichy ve Devana. Onlar ve diğerleri, dönüştürücü liderlik ve liderlik teorisini incelediler ve bu teoride birçok değişiklik yaptılar (Yıldız, 2013: 15).

Aşağıda, bilim adamları ve araştırmacıların belirttiği gibi dönüştürücü liderlik tanımlarının bazıları sıralanmıştır:

- Dönüştürücü liderlik, değişime ilham verme, takipçileri daha yüksek seviyelere ulaşmaları için güçlendirme ve örgütün faaliyetlerini iyileştirmek için kendilerini geliştirme ve kendileri ve görevlendirildikleri işlemler için sorumluluk ve hesap verebilirliği kabul etmelerini sağlama süreci olarak tanımlanmıştır (Koehler ve Joseph, 1997: 166).
- Dönüştürücü liderlik, liderin, uygun bir iletişim ortamı oluşturarak, bir vizyon modeli belirlemek ve ardından takipçilerini bunu gerçekleştirmeleri için motive ederek iş ekiplerinde ve örgütlerde değişimin nasıl sağlanacağını açıklamak için kullandığı liderlik bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2005: 428).
- Dönüştürücü liderlik, liderlik davranışının en etkili türü olarak tanımlanmıştır, çünkü bu liderlik tarzındaki lider, çalışanlara daha yakındır ve görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için en çok teşvik edendir. Dönüştürücü liderliği ele alan araştırmacılar liderliğin ahlaki yönüne odaklanırken, burada liderin işini adalet, dürüstlük, çalışma değerlerine saygı ve bu değerlere bağlılık gibi yerleşik

değerlerden oluşan bir ahlaki çerçeve içinde görevini yerine getirir (Rubin, Munz ve Bommer, 2005: 845).

- Dönüştürücü liderlik, bireyleri değiştirme ve dönüştürme sürecidir. Duygulara, değerlere, etiklere, uzun vadeli hedeflere odaklanır ve çalışanların motivasyonlarını değerlendirir, ihtiyaçlarını karşılar ve onlara duygulara ve ihtiyaçlara sahip olan ve tam bir saygıyı hak eden insanlar olarak ele alır (Northouse, 2013: 175).
- Dönüştürücü liderlik, idari liderin, çalışanları ve kurumu yaratıcı ve etkili bir şekilde geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla gösterdiği samimi çabalar ve yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Takipçilerin performansını artırmaya ve kurumun hedeflerine yüksek verimlilikle ulaşmasına katkıda bulunan yeni çözümler ve fikirler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Saeed, 2016: 49).
- Dönüştürücü liderlik, lider ve takipçilerin en yüksek motivasyon ve etik seviyelerine ulaşmak için birbirlerini ilerletmeye çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanmıştır. Dönüştürücü liderlik, bu hedefleri uygulamaya zorlamak için resmi yetkiyi kullanmak zorunda kalmadan, istenen hedeflere gönüllü olarak ulaşmak için takipçileri etkilemek amacıyla lider tarafından izlenen davranışları içerir (Burns, 1978: 20).
- Dönüştürücü liderlik, takipçiler için bir yandan kendi amaçlarını gerçekleştirmede, diğer yandan örgütün üretkenliğini ve gelişimini artırmada bir ilham kaynağı olarak tanımlanmıştır (Al-Shanti, 2016: 37).

2.1.2. Dönüştürücü Liderliğin Önemi

Dönüştürücü liderlik, liderlere ve takipçilerine yeteneklerini aşmaları ve performanslarını geliştirmeleri için ilham veren, kaynakları verimli kullanarak en iyi hizmeti veya ürünü sunma konusunda kendilerine güven veren çağdaş bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik aynı zamanda sosyal ve duygusal ihtiyaçları için de destek sağlar (Cheung ve Wong, 2011: 657).

Dönüştürücü liderlik, hedefe ulaşmayı sağlamak için örgütsel değişiklikleri gerçekleştirmede önemli bir rol oynar. Lider, kendi gelişimini teşvik etmek amacıyla takipçilerin seviyesini yükseltmeye çalışır ve çalışanların ve organizasyonun genel olarak gelişimine yönelik çalışmalar yapar (Sani ve Maharani, 2012: 102).

Dönüştürücü liderliği benimsemek, kuruluşların çevrelerindeki değişiklikleri fark etmelerine yardımcı olur ve mevcut ve gelecekteki değişim düzeyiyle tutarlı, uyumlu esnek ve etkili çalışma yöntemleri geliştirmeye katkıda bulunmaktadır (Merhi, 2008: 169). Birçok araştırmacı, dönüştürücü liderliğin etkili liderlik biçimlerinden biri olduğu konusunda hemfikirdirler (Gerome, 2008: 36).

Dönüştürücü liderler uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine amaçlar ve örgütün vizyonuna büyük önem verir. Aynı zamanda, takipçilerini bu belirlenmiş vizyon doğrultusunda çalışmaya teşvik eder ve çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırmak için çalışır. Bu çabalar sayesinde, takipçiler görevlerinin daha çok farkına varmakta ve örgütün hedeflerini kişisel hedeflerinin önüne koymaktadır. Dönüştürücü lider, çalışanların, değerlerini ve inançlarını değiştirerek, beklentilerinin ötesinde bir performans sergilemeleri için motive eden olarak tanımlanabilir (Nigmetullina, 2011: 7247).

Kriz zamanlarında dönüştürücü liderliğin önemi ön plana çıkar, çünkü organizasyon içindeki dönüşümlerle başa çıkma yeteneği vurgulanmaktadır. Bunu, bireysel düşünceleri dikkate alma ve üst yönetimin kişisel katılımına önem vererek gerçekleştirir. Zor zamanlarda, iş ortamındaki dönüşüm ve değişikliklerden kaynaklanan zorluklara karşı, dönüştürücü liderlik çalışanlara etrafında birleşebilecekleri belirli bir vizyon sağlar (Walker, 2005: 19).

Birçok çalışma, karmaşık iş ortamlarında, diğerleriyle verimli ve etkili bir şekilde iletişim kurabilen liderlerin yanı sıra düzenli ve net bir şekilde bilgi paylaşma yeteneği ve kuruluşun vizyonunu çalışanlara netleştirme yeteneği gerektirdiğini göstermiştir. Bu tür davranışlar sergileyen liderler genellikle dönüştürücü liderler olarak bilinir (Salk ve Schneider, 2009: 72).

Dönüştürücü liderler, organizasyonların karşılaştığı zorlukları çalışanları motive etmek ve ilham vermek için fırsatlara dönüştürebilirler. Çalışanları mevcut işlerinde yenilikçiliğe ve yaratıcılığa teşvik etmek kolay bir görev değildir, çünkü bu, çalışanın istek ve becerisini gerektirir ve dönüştürücü lider, takipçilerinin yeteneklerine ve becerilerine erişebilme kabiliyetine sahiptir, bu da hem çalışan hem de kurum için faydalı olmaktadır (Wright, Moynihan ve Pandey, 2012: 18).

Dönüştürücü liderlik, organizasyon için net bir vizyon geliştirme yeteneği ile karakterize edilir ve aynı zamanda geleceğin ihtiyaçlarıyla uyumlu yeni sistemler

geliştirmeye odaklanır, dönüştürücü liderler organizasyonları için başarı ve mükemmellik fırsatlarının yaratıcılarıdır. Aynı zamanda, dönüştürücü liderlik, entegre ve tutarlı bir çerçeve içinde örgütsel performans standartlarının belirlenmesine katkıda bulunur ve iç ve dış değişikliklere etkili bir şekilde cevap verebilmesini sağlar. Ayrıca, dönüştürücü liderlik organizasyonun değerlerini güçlendirir ve destekler ve kültüründe değişiklikler meydana getirir (Abuqaoud ve Al-Rababa, 2015: 7).

2.1.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Birçok araştırmacı, farklı değişkenler ve özellikler ekleyerek, çevresel faktörler veya liderin astlarla ilişkisi gibi farklı yönler üzerine odaklanarak dönüştürücü liderlik modellerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Dönüştürücü liderlerin takipçilerini etkilemek için dört farklı davranış boyutundan bahsedilmiştir: (Bass ve Avolio, 1990; Avolio ve Bass, 1995; Bass ve Steidlmeier, 1999; Bass vd., 2003).

2.1.3.1. İdeal Etki

Bu boyut, dönüştürücü liderlerin kendilerini rol model yapan davranışları uyguladıklarını göstermektedir. Dönüştürücü bir lider, ona hayran olan ve güvenen takipçileri tarafından takdir edilir ve saygı duyulur ve böylece takipçileri üzerinde olumlu bir etkisi olur (Metcalf A. ve Metcalf R., 2001: 2). Başka bir deyişle, bu boyut başarılı liderleri, takipçilerinin inandıkları vizyonu takip etmelerini sağlamayı başaranlar olarak tanımlar (Northouse, 2013: 192).

Bazı çalışmalarda bu boyuttan karizma adı altında bahsedilmektedir. Bu unsur başlangıçta karizma olarak adlandırıldı, ancak daha sonra lideri yüceltmekten kaçınmak için daha tarafsız bir terimle değiştirildi ve bu alternatif yeni terim daha sonra kabul edildi (Antonakis ve Day, 2012: 265).

Karizma, liderlerin takipçileri tarafından bir rol model haline geldiği, ayrıca başkalarının hayranlığını, takdirini ve güvenini kazandıkları davranış kalıpları ve özellikler kümesidir. İdeal lider, değerlerinden ve inançlarından bahseder ve güçlü bir amaç duygusunun önemini vurgular ve diğerleri onunla olan bağlantılarından gurur duyuyorlar. Buna ek olarak, grubun yararı için kendi çıkarlarının ötesine geçer ve

başkalarının kendisine saygı duymasına yol açacak şekilde davranır (Kirkland, 2011: 14).

Yukarıdakilerden anlaşılacağı üzere, dönüştürücü lider, etik davranışları ve insana özgü alışkanlıkları ile organizasyon üyelerine ideal bir görüntü sunabilen bir liderdir. Bu alışkanlıklar, altındakilerin duygularını harekete geçirir, böylece onlara bir örnek olur ve liderin iş performansını taklit etmeye, onunla iş birliği yapmaya ve ona pozitif bir şekilde yaklaşmaya çalışırlar. Ona karşı hissettikleri artan güven nedeniyle, bu karizma, altındakilerin saygısını, güvenini ve sevgisini kazanır.

2.1.3.2. İlham Verici Motivasyon

İlham, liderin astları arasında heyecan oluşturma, görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirme ve grup hedeflerine ulaşma kabiliyetlerine güven oluşturma becerisini ifade eder (Yammarino, Spangler ve Dubinsky, 1998: 33; Cho ve Dansereau, 2010: 411).

Bu boyut, liderlerin yüksek iş beklentilerini çalışanlara iletme ve onları kuruluşun ortak vizyonuna bağlılıklarını ve entegrasyonlarını arttırmaları için motive ederek onlara ilham verme yeteneklerini ifade eder. Uygulamada, liderler sembolleri, grup üyelerinin kendi çıkarlarını aşarak, tek başlarına yapacaklarından daha fazlasını başarma çabalarına rehberlik etmek ve odaklanmak için kullanırlar (Newberry, 2008: 35). İlham verici motivasyon, liderin yüksek beklentiler belirlemesini ve bunları çabalara odaklanmak ve belirli hedefleri basit ve net bir şekilde ifade etmek için açık işaretler ve yönergeler aracılığıyla iletmesini ifade eder (Robbins ve Jugde, 2013: 383). Dönüştürücü liderlik, hedefe ulaşmak için çalışanların öz yeterliliğini artırmayı hedefleyen ilham verici bir davranış oluşturma yeteneği ile karakterizedir. Yüksek beklenti ve hedeflere sahip liderler, çalışanların öz yeterliliğini arttırma ve hedefi gerçekleştirmek için bireysel girişimi teşvik etme yeteneği ile ayırt edilir (Al-Otaibi, 2005:30).

Dönüştürücü liderlerin ilham verici davranışlarıyla, çalışanları için cazip bir gelecek vizyonu oluşturabileceklerini söyleyebiliriz. Ayrıca, beklentilerini yükseltirler. Sonuç olarak, çalışanlar başarı için motive olur ve olağanüstü performans gösterirler, bu da Sonunda beklentileri aşan öne çıkan sonuçların elde edilmesine yol açar.

2.1.3.3. Zihinsel Teşvik

Bu, dönüştürücü liderin, geleneksel algılara meydan okuyarak, sorunları yeniden formüle ederek ve eski durumları yeni açılarla yeniden tanıtarak ve sorunları çözmek için hem mantığı hem de sezgiyi kullanmaya çalışarak işçileri yaratıcı olmaya teşvik ettiği anlamına gelir (Bass ve Avolio, 2006: 7). Dönüştürücü lider ayrıca takipçilerini, kuruluşun iş performansını artırmak ve hedeflerine ulaşmak için yeni yaratıcı kaynaklar ve fikirler keşfetmeye teşvik eder (Bass ve Avolio, 1994: 3; Northouse, 2013: 183).

Zihinsel teşvik uygulayan dönüştürücü liderler, çalışanların eski varsayımlar ve inançları yeniden sorgulamalarına yardımcı olur, karmaşık sorunları daha yaratıcı şekillerde görebilirler ve çözüm yolu önerebilirler (Waldman, Siegel ve Javidan, 2006: 1709).

Genel olarak, zihinsel teşvik çalışanların katılımını gerektirir (Kirkman vd., 2009: 746-749). Zihinsel teşvik, takipçilerin karşılaştıkları sorunları dönüştürücü liderlerin vizyon ve davranışları aracılığıyla ne ölçüde anlayabildiklerini ifade eder ve zihinsel teşvikleri kullanan liderler mevcut durumlardaki sorunlara işaret eder ve bunları geleceğe yönelik vizyonlarıyla karşılaştırır (Nguni, Slegers ve Denessen, 2006: 140).

Bu boyutun önemi, dinamik bir çevrede rekabet avantajının anahtarının, liderlerin entelektüel sermayenin üretimini ve gelişimini kolaylaştıran örgütsel bir iklim oluşturma yeteneği olduğu gerçeğiyle vurgulanmaktadır (Mayall, 2008: 35).

2.1.3.4. Bireysel İlgi

Bu boyut, çalışanların ihtiyaçlarına ve isteklerine büyük önem veren, başarılarını takdir eden ve önerilerini benimseyen, bireyler arasındaki bireysel farklılıklara inanan ve onlara göre davranan liderin davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Çalışana kişisel ilgi ve dikkat göstermeyi ve her bireyi kişisel özelliklerine göre bireysel olarak davranmaya, bireylere liderlik etmeye ve onlara tavsiyede bulunmaya dayanan bir ilkedir (Robbins ve Jugde, 2013: 383).

Bu boyut, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatlice dinleyen ve destekleyici bir ortam sağlayan liderleri temsil eder ve liderler takipçilerinin kişisel gelişimlerini gerçekleştirmelerine yardımcı olurlar (Northouse, 2013: 193).

Bu boyut, dönüştürücü liderin, takipçilerin kişisel durumlarını iyileştirmedeki katkısını gösterir ve her bireyin derinliklerine anlaşılmasına çalışmak, onunla etkili bir şekilde iletişim kurmak ve onunla lider arasında bir güven köprüsü kurmak için onu karakterize eden yeteneklerini ve becerilerini bilmek için çalışır ve bireyin ve arasındaki ortak çalışmanın yönünü ortak bir vizyon içinde geliştirmek için çalışır. Bu vizyon, kuruluşun hedeflerine ve arzularına ulaşan görev ve faaliyetleri gerçekleştirmek üzerine odaklanmıştır (Anderson D. ve Anderson L., 2010: 12).

2.1.4. Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri

Dönüştürücü liderlik, değişim süreçlerinin öncüleri oldukları, başkalarına inandıkları, fikirleri açık ve net bir şekilde iletebildikleri ve kuruluşun değişim, iyileştirme ve yaratıcılığa yaklaşımını değiştiren uygulama ve davranışlara sahip oldukları için yüksek adaptif yeteneklere sahip olarak onu diğer liderlik stillerinden ayıran özelliklerle karakterize edilir.

Dönüştürücü Liderlik, diğer liderlik tarzlarından farklı özelliklerle karakterize edilir. Dönüştürücü liderler, yüksek uyum yeteneğine sahip olmalarıyla kendilerini gösterirler. Ayrıca, değişim süreçlerinin öncüleri olarak kabul edilirler ve diğer insanlara inanırken, mantıklı risklere yönelirler ve fikirleri açık ve net bir şekilde iletebilirler. Ayrıca, organizasyonun yaklaşımını değiştiren, iyileştiren ve yaratıcılığı teşvik eden uygulamalara ve davranışlara sahiptirler (Mohamed, 2010: 196).

Dönüştürücü liderlik, dürüstlük, vizyon, başkalarını güçlendirme, karizma ve liderin sembolik etkisi gibi özelliklere sahip bir dizi özelliklerle karakterize edilir. Hayal gücünün verimliliği ve takipçilerin beklentilerine, performansa ve lider ile ast arasında güvenin inşasına önem veren bir liderlik türüdür. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik, stratejileri, mesajları, organizasyonel yapısı ve kültürü aracılığıyla organizasyonda yenilikçilik, yaratıcılık ve değişimi yönlendirme yeteneğiyle de dikkat çeker (Al-Amiri ve Al-Ghalbi, 2015: 479).

Tiky ve Devanna, dönüştürücü liderlerin özelliklerini şöyle tanımlamaktadır: (Ticky ve Devanna, 1990: 37).

- Dönüştürücü liderler kendilerini değişimin ajanları olarak görürler. Kişisel ve profesyonel hedefleri, organizasyonlarını istenen duruma dönüştürme ve yenilik yapma üzerine odaklanırlar.
- Dönüştürücü liderler, cesaretle risk almayı ve organizasyon içindeki zorluklarla yüzleşmeyi kabullenirler. Gerçeklikle başa çıkma ve onunla yüzleşme konusunda yüksek entelektüel yeteneklere sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler başkalarının yeteneklerine güvenirler ve güçlü otoritelerine rağmen takipçilerin sorunlarına duyarlıdırlar. Bu çalışanların yeteneklerini mümkün olduğunca güçlendirmek için ellerinden gelenin en iyisini yaparlar.
- Değerlerine yönelik olarak yönlendirilen ve ona göre hareket eden dönüştürücü liderler, kendi değerlerini ve görevlerini yansıtan temel değerler setini sergileme yeteneğine sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler ömür boyu öğrenmeye ve yaptıkları hatalardan ders almaya açıktırlar. Durum ve davranışlarında köklü değişikliklere ihtiyaç duyulduğunda hazırdırlar.
- Dönüştürücü liderler karmaşık, belirsiz ve geleceğe yönelik durumlarla başa çıkma becerisine sahiptirler.
- Dönüştürücü liderler net bir vizyona sahiptirler ve ilişkileri aracılığıyla organizasyon hedefleriyle uyumlu bir şekilde başarılı bir şekilde gelecekteki durumları bulma becerisine sahiptirler.

2.1.5. Dönüştürücü Liderlik Modelleri

James McBurns'un (1978) dönüştürücü liderlik teorisini ortaya atmasından bu yana on yıllar geçmesine rağmen, son yıllarda dönüştürücü liderlik alanı birçok araştırmacının ilgisini çekmeye devam etmektedir (Keçecioğlu, 1998: 27).

Birçok araştırmacı dönüştürücü liderlik teorisini inceledi ve geliştirdi. Aşağıda literatürdeki en belirgin modeller kısaca sunulmuştur.

2.1.5.1. Kouzes ve Posner'in Dönüştürücü Liderlik Modeli

Bu model, liderlerin organizasyonlarını dönüştürme ve performansı artırma şeklini incelemek için tasarlanmıştır. 1987 yılında, James M. Kouzes ve Barry Z. Posner tarafından, kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan 1300'den fazla lider ve yöneticiyle bireysel görüşmeler yaparak başarılı liderlik deneyimlerini açıklamalarını isteyerek dönüştürücü liderlik modeli geliştirildi. Bu açıklamaların içerik analizi sonucunda dönüştürücü liderlik modeli oluşturuldu ve geliştirildi (Northouse, 2013: 174). Kouzes ve Posner modeli beş temel uygulamayı sergilediği belirlenmiştir. Bunlar:

- **Yol göstermek:** Lider, değerlerini ve iş felsefesini astlarına açıklar ve davranışlarıyla başkaları için ideal bir örnek olur.
- **Ortak bir vizyon sağlamak:** Etkili lider, olumlu gelecekteki sonuçları bekleyerek ve bunları astlarına açıklayarak, diğerlerinin davranışlarını yönlendiren ortak bir vizyon oluşturur. Astların fikirlerini ve düşüncelerini dinler ve onların nasıl gerçekleştirileceğini anlar.
- **Süreci sorgulamak:** Lider, mevcut durumu değiştirmeye, zorluklarla ve risklerle yüzleşmeye hazır olmalıdır. Bu, yenilikçilik, büyüme ve gelişmeyi içerir.
- **Diğerlerine Yetki Verme:** Lider, başkalarıyla güven ilişkisi kurar, iş birliğini teşvik eder ve onları saygı ve destekle ele alır. Astların aldıkları kararları destekler.
- **Gönülleri Teşvik Etmek:** Lider, duygusal ve maddi destek sunar, diğerlerini çalışmaya teşvik eder ve iş tatmini, toplumsal kimlik ve takım ruhunu sağlayan bir çalışma ortamı sağlar (A.g.e.:174-175).

Kouzes ve Posner, dönüştürücü liderliğin beş örnek uygulamasının herkes için geçerli olduğunu ve özel niteliklere sahip olanlarla sınırlı olmadığını vurgular. Model, kişisel özelliklere odaklanmaz, öğrenilebilir ve geliştirilebilir uygulamalara ve davranışlara odaklanır.

2.1.5.2. Bernard Bass'ın Dönüştürücü Liderlik Modeli (1998)

Bass'ın dönüştürücü liderlik tanımında, liderin takipçileri üzerindeki etkisi ve onların liderine olan güven, hayranlık ve saygı hislerine odaklanır. Bass'a göre, dönüştürücü bir lider, takipçilerini kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye ve organizasyonun

hedeflerini gerçekleştirmeye teşvik etmek ve onları bu yönde motive etmek için ilham verebilir (Stone, Russel ve Patterson, 2004: 350).

Bass modeli, dönüştürücü liderlik alanındaki en belirgin modellerden biridir ve dönüştürücü liderliğin boyutları ve özellikleri hakkında konuşurken daha önce ele alınan dört ana bileşenden oluşur (Gomes, 2014: 15):

- İdealleştirilmiş etki,
- İlham Verici Motivasyon,
- Zihinsel Teşvik ve
- Bireysel İlgi.

2.1.5.3. McBurns'ın Dönüştürücü Liderlik Modeli

Burns, çalışmasında iki boyutunu olan liderlik davranışının dönüştürücü liderliği ve işe yönelik liderliği belirledi ve özellikle dönüştürücü liderliğe büyük önem verdi. Burns, dönüştürücü liderliği, lider ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlaki düzeylere çıkaracak şekilde birlikte geliştirdiği çalıştığı bir süreç olarak tanımlamıştır (Burns, 1978: 20). Burns'ün dönüştürücü liderlik teorisi, birkaç ana noktaya odaklanmaktadır. Dönüştürücü lider, takipçilerini ilham veren ve onları organizasyonun vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmeye teşvik eden eden kişidir. Ayrıca liderin ve takipçilerin arasında güçlü ilişkiler kurmanın önemini vurgular. Dönüştürücü lider, değişimi yönetebilir ve böylece daha başarılı modern organizasyonlar oluşturabilir (Kreitner, 1995: 481).

Burns, çalışmasında dönüştürücü liderliği bireysel ve kurumsal düzeylerde değerlendirdi. Bireysel düzeydeki dönüştürücü liderlik, liderin bireyler üzerindeki etkisini, yani organizasyon içindeki merkezi yetkisini ifade eder. Kurumsal düzeyde ise, dönüştürücü liderliğin toplum sistemleri ve geleneksel organizasyonlar düzeyinde fark yaratma etkisini ifade eder (Burns, 1978: 210).

2.1.5.4. Tichy ve Devanna'nın Dönüştürücü Liderlik Modeli

Bu teori, dönüştürücü liderliği organizasyonel değişimini yönetimi ve liderin rolü üzerine odaklanarak ele almaktadır. Tichy ve Devanna'ya göre dönüştürücü liderlerin organizasyonel değişimi yaratma yeteneği ve başarılı bir değişim süreci yürütürken

karşılaştıkları zorlukları ve engelleri anlamaya odaklandılar. Tichy ve Devanna, dönüştürücü liderliğin belirli adımları içeren süreçlere dahil olduğunu tespit ettiler. Bu adımlar arasında değişim gerekliliğini fark edilmesi, değişim için vizyon oluşturma ve aynı zamanda değişime kurumsal bir kimlik kazandırmaya odaklanır (Tichy ve Devanna, 1990: 272).

2.2. Örgütsel Çeviklik

Günümüzde birçok kuruluş yeni durum ve zorluklarla karşı karşıyadır. Bu kuruluşların olumlu kurumsal performans elde etmelerini gerektiren dinamik bir dünyada yaşıyoruz. Kuruluşların iç ve dış ortamlarındaki değişim hızı, o ortamda meydana gelen hızlı dönüşümlere uyum sağlamalarını, rekabet güçlerini artırmalarını ve işgücü piyasasındaki istikrarsızlıkla yüzleşmelerini sağlayan gelişmiş stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Buna göre, kuruluşun standart günlük uygulamaları, bu değişikliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak için artık yeterli değildir. Bu nedenle, Örgütün çevresel değişikliklere hızla yanıt vermesini, kaynakları verimli bir şekilde kullanmasını ve zamanında ürün ve hizmetler sunmasını sağlamak için yeni stratejiler ve yöntemler arayışı zorunlu hale gelmiştir (Alhadid, 2015: 34).

Kuruluşların çalışma ortamlarındaki değişikliklere verdikleri yanıtta rekabetçi, çevik ve esnek olabilmeleri için, gelecekteki değişiklikleri esnek ve hızlı bir şekilde algılama ve bunlara yanıt verme becerisinin yanı sıra yaklaşan değişiklikleri tahmin etme yeteneğine sahip olmaları gerekir. Ayrıca, bu kuruluşlar fırsatları değerlendirmeli ve performanslarını geliştirmelidir. Bu, esneklik ve hız ile karakterize edildiği için çeviklik olarak bilinir. Çevikliğin benimsenmesinin, rekabet yoğunluğunun artmasına katkıda bulunduğu ve çalışmalarını yüksek verimlilikle yürütme yeteneğini artırdığı belirtilmektedir (Nafei, 2016a: 121).

2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramları

Bu kavram, yönetim literatüründe 1991 yılında kurumsal ortamın şirketlerin uyum sağlayabileceğinden daha hızlı hareket ettiği bilincinden doğmuştur. Örgütsel çeviklik tarihi, ABD Kongresi'nin 1990'da şirketlerin rekabet gücünü artırmak için önlemler almaya karar verdiği 1990'larda Kongre, Savunma Bakanlığı'na ABD'nin dönüşüm

endüstrilerini daha rekabetçi hale getirmek amacıyla soruşturma komiteleri oluşturma görevi verdi. Çabaları, 1991 yılında Lehigh Üniversitesi'ndeki Lacocca Enstitüsü tarafından "21. yüzyılda üretim firmalarının stratejileri " adlı iki cildin yayınlanmasıyla sonuçlandı ve aynı zamanda "çeviklik" terimi de kullanılmaya başlandı. 1995 yılında, bu araştırmaların sonuçları Goldman ve Nagel tarafından yayınlanmış ve basında "Rakiplerin ve Sanal Organizasyonların İstihbaratı" başlığı altında ele alınmıştır (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 33).

O zamandan beri bu kavramın gelişimine katkıda bulunan birçok akademik yazı ve uygulama ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, kuruluşların rekabetçi kalabilmeleri için örgütsel çevikliğe ihtiyaç duyulduğu sonucuna vardılar ve 1990'ların ortasına gelindiğinde ise en büyük Amerikan şirketleri örgütsel çeviklik kavramını benimsemişti (Young, 2013: 5).

Lacocca Enstitüsü'nün 1990 yılında Lehigh Üniversitesi'nde yayınladığı rapor, rekabetçi temelleri, çevikliğin özelliklerini ve unsurlarını içeren çevik üretim modelinin benimsenmesini tavsiye etmiş ve örgütsel çevikliğin arkasındaki temel itici gücün değişim olduğunu vurgulamıştır. Bu rapor çeviklik üzerine birçok yazının ortaya çıkmasına zemin hazırlamış ve bu akademik yazılar ve uygulamalar kavramın gelişimine katkıda bulunmuştur (Holsapple, 2008: 2).

Lacocca Enstitüsü'nün raporu, örgütsel çeviklik kavramının üç temel unsurunu tanımlamıştır: (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 33).

- Sürekli değişen rekabetçi ortam, organizasyonları örgütsel değişikliğe itmektedir.
- Müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt vermek ve rekabetçi bir öncelik olan yüksek kaliteli özelleştirilmiş ürünler sunmak.
- Çeviklik elde etmek için esnek teknolojilerin yüksek bilgi ve becerilere sahip iş gücü ile birlikte kullanılması yanı sıra ayrıca çalışanları güçlendirmesi ve gereken yetenekleri geliştirmesi gerekir.

Literatürde örgütsel çeviklikten bilim adamları ve araştırmacılar tarafından yapılan birçok çalışmadan bahsedilmiştir. Ancak kavramın yeniliği nedeniyle henüz örgütsel çevikliğin belirli bir tanımı bulunmamaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel çeviklik, organizasyonun beklenmedik değişikliklerle başa çıkabilme, tehditlerin üstesinden gelebilme, fırsatları yakalayabilme, değişikliklerden

faydalanabilme ve bunları organizasyon için avantaja dönüştürebilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 10).

- Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun bilgiyi etkili bir şekilde yönetme ve uygulama yeteneğidir (Dove, 1999: 19).
- Örgütsel çeviklik, değişimlere ve piyasa koşullarına uyum ve esnekliğin yanı sıra müşteri gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra proaktif ve etkileşimli bir şekilde yanıt vermek için kuruluşun kaynaklarını kullanma yeteneğidir (Swafford, Ghosh ve Murthy, 2006: 171).
- Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun pazar taleplerindeki beklenmedik değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme ve bu değişikliklerle esnek bir şekilde başa çıkabilme yeteneğidir (Yeganegi ve Azar, 2012: 2538).
- Örgütsel çeviklik, bir kuruluşun örgütsel performansı artırmak için yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunma yeteneğidir (Hosseini vd., 2014: 2936).
- Örgütsel çeviklik, organizasyonun ortamdaki beklenmedik değişiklikleri fark edebilmesi ve iç kaynakları kullanarak ve yeniden şekillendirerek uygun şekilde, hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme ve böylece bu süreçten rekabet avantajı elde edebilme yeteneğidir (Zitkiene ve Deksnys, 2018: 118).
- Örgütsel çeviklik, hızla değişen bir pazarda müşterilere ürün / hizmet sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakları entegre ederek rekabet kurallarının (hız, esneklik, yaratıcılık ve proaktiflik) başarılı bir şekilde keşfetme yeteneğidir (Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 37).
- Örgütsel çeviklik, kuruluşun sürekli değişen müşteri ihtiyaç ve talepleri ile karakterize rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterirken anlamlı karlar elde etme yeteneğidir (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995: 25).
- Örgütsel çeviklik, şirketlerin beklenmedik çevresel ve teknolojik değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilmeleri, pazar tehditlerini müşteri ihtiyaç ve ihtiyaçlarını karşılamak için kendi lehlerine fırsatlara dönüştürebilmeleri (Akkaya ve Tabak 2018).

Yukarıdan anlaşıldığı üzere, tanımların biraz değiştiği, ancak örgütsel değişimi teşvik eden terimleri içerdiği açıktır. Örneğin, beklenen ve beklenmeyen değişikliklere hızlı yanıt verme ve esneklik, kuruluşun hayatta kalması ve hedeflerini gerçekleştirmesi, iç ve dış çevreye beklenmedik çevresel değişiklikler olsa bile uyum sağlama, rekabetçi avantajlar elde etme yeteneği, pazar ihtiyaçlarını karşılama ve müşteri isteklerini

karşılama. Genel olarak, çoğu tanım, bir kuruluşun yeteneklerini ve kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmanın önemi konusunda hemfikirdir.

2.2.2. Örgütsel Çeviklik ve Diğer Bazı Kavramlar.

Örgütsel adaptasyon ve örgütsel esneklik: Örgütsel adaptasyon, örgütsel süreçlerin çevrenin gereksinimlerine uyarlanması anlamına gelir. Örgütsel esneklik ise, örgütsel kaynakların hazır olması ve harekete geçirilmesinin kolaylığı anlamına gelir. Örgütsel çeviklik ise hem esnekliği hem de adaptasyonu içerir (Phuong, Molla ve Peszynski, 2012: 170-171).

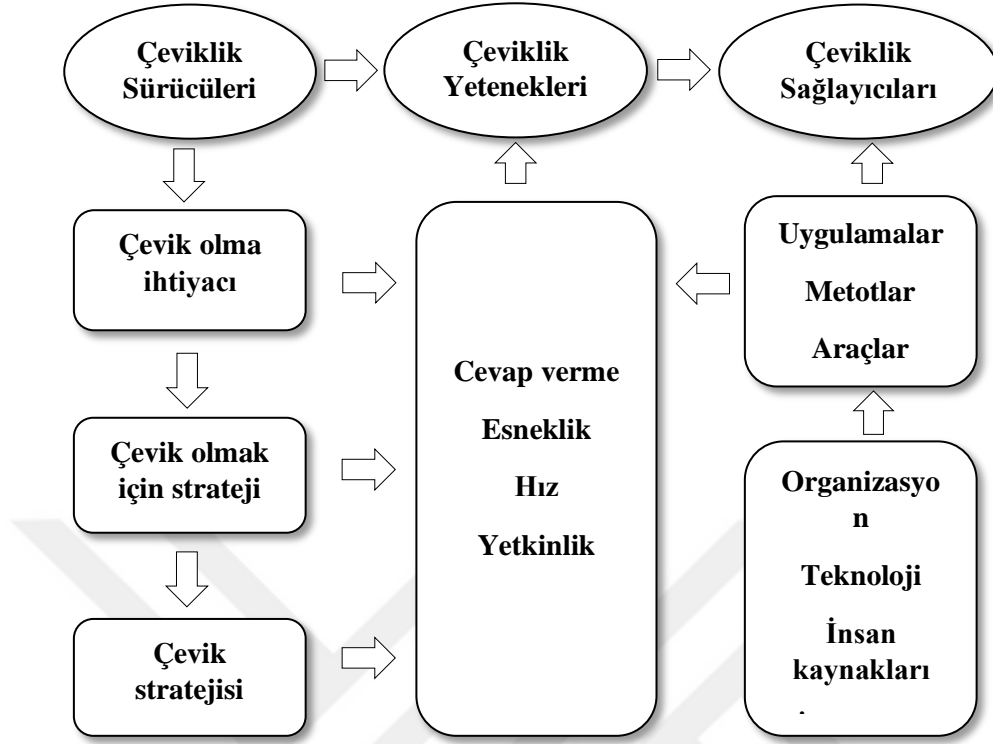
Stratejik esneklik: Bu, özellikle çevresel koşulların zayıf kesinliği durumunda, kuruluşun bir stratejiden diğerine geçebileceği anlamına gelir (Al-Najjar ve Al-Huri, 2008: 7).

Stratejik çeviklik: Bu değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilmek için yüksek esnekliğe sahip stratejik bir sistem tasarlayarak değişikliklerle yüzleşebilme becerisi anlamına gelir (Al-Abedi and Al-Musawi, 2014: 153).

Yukarıdan, örgütsel çevikliğin bu kavramların en genel ve kapsamlı kavramı olduğu söylenebilir, çünkü örgütsel adaptasyon, stratejik çeviklik veya stratejik esneklik olsun, her kavram, hepsini içeren genel bir çerçeve olan bu kavramın parçalarını, boyutlarını ve yönlerini temsil eder.

2.2.3. Örgütsel Çeviklik Modeli

Literatürü gözden geçirerek, örgütsel çevikliğin birçok kavramsal modelinin bulunduğunu, bunlardan en önemlisinin Şekil 2.1’de gösterilen Sharifi ve Zhang modeli (1999) olduğunu, ilk bölümün çeviklik sürücüleri, ikinci bölümün çeviklik yetenekleri ve üçüncü bölümün çeviklik sağlayıcıları ile ilgili olduğu üç ana bölümden oluştuğunu görüyoruz.



Şekil 2.1: Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli

Kaynak: Sharifi ve Zhang, 1999: 11

Çeviklik sürücüleri: iş ortamında bulunan tüm baskıları ifade eder. Bu baskılar, organizasyonun sürekliliğini sağlamak ve rekabet avantajını korumak için organizasyon içinde iş yönetmek için yeni yöntemler ve yollar aramayı gerektirir. Ayrıca, örgütsel çeviklik sürücüleri, tüm rutin stratejilerin gözden geçirilmesini, organizasyonun değişmesi gerektiğinin kabul edilmesini ve organizasyonun örgütsel çevikliği elde etmek için gereken tüm nedenleri dikkate almasını gerektirir.

Çeviklik yetenekleri: Kuruluşun değişimden olumlu bir şekilde yararlanmasına yardımcı olan cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız gibi kuruluşun temel yeteneklerini ifade eder.

Çeviklik sağlayıcıları: Çeviklik yeteneklerinin elde edilebilmesi için araçlar ve yöntemler olarak hizmet verir. Bu çeviklik sağlayıcıları, dört temel alandan görülmelidir: organizasyon, insanlar, teknoloji ve inovasyon.

2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları ile ilgili birçok görüş vardır, her araştırmacının eğilimlerine ve yürüttüğü çalışmaya bağlı olarak çeşitlilik göstermiştir. Bu çalışma, Sharifi ve Zhang'ın (1999) örgütsel çevikliğin kavramsal modelinde yer alan boyutlara dayanmaktadır. Bu boyutlar literatürde araştırmacılar tarafından en sık kullanılan boyutlardır (A.g.e., 1999: 11).

2.2.4.1. Cevap Verme

Cevap verme, değişiklikleri tanımlama, onlarla hızlı ve akıcı bir şekilde başa çıkma ve değişiklikleri algılama ve öngörme ve onlardan faydalanma yoluyla proaktif olarak tepki verme yeteneğidir (Banihashemi ve Sarani, 2012: 8058). Değişikliklere cevap vermek, organizasyonlar ve rekabet avantajı, örgütsel verimlilik ve etkili pazarlama üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kuleelung ve Ussahawanitchakit, 2015: 207).

Cevap verme, kuruluşların değişen müşteri gereksinimlerine ve ihtiyaçlarına verdiği yanıt olarak da tanımlanır (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

Bir organizasyonun cevap verme yeteneği, yeni koşullara uyum sağlama süresiyle belirlenir. Yanıtın uygun bir zaman çerçevesi içinde olması gereklidir (Golden ve Powell, 2000: 379).

Becker ve Knudsen (2005), bir organizasyonun cevap verme yeteneğini şu şekilde açıklamıştır: Organizasyonun pazardaki değişiklikler hakkında hızlı bir karar verme, müşteri gereksinimlerine önceden cevap verme ve pazar trendlerini ve diğer organizasyonları düzenli olarak takip ederek etkileşim kurma yeteneği. Diğer organizasyonlarla iletişim halinde olmaları, sektördeki diğer organizasyonların kampanyalarına ve diğer faaliyetlerine cevap vermeleri, organizasyon içindeki departmanların birbirleriyle etkileşimde bulunması gerektiğini ve müşteri geri bildirimlerinin ürün düzenlemesine dahil edilmesi gerektiğini belirtmiştir (Becker ve Knudsen 2005: 747).

Tüm bu veriler ışığında, yanıt boyutunun, değişiklikleri anlama ve fark etme, değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme, bunlardan yararlanma ve mevcut fırsatları yakalama yeteneğinde somutlaştığı açıktır.

2.2.4.2. Esneklik

Birçok araştırmacı arasında, çeviklik ve esneklik terimlerinin eş anlamlı olup olmadığı konusunda tartışmalar ve anlaşmazlıklar devam etmektedir. Ancak, kavramsal temel, aralarındaki farkın kesin olduğunu doğrular. Young (2013), Esnekliğin ani değişikliklere cevap verme yeteneğinde somutlaştığını, çevikliğin ise sadece beklenmedik çevresel değişikliklere tepki verme ve bunlara yanıt verme yeteneği ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda fırsatları keşfetme ve bu fırsatları organizasyonun başarısı ve öne çıkması için değerlendirme üzerinde de yoğunlaşmaktadır (Young, 2013: 8).

Esneklik kavramı, iç ve dış organizasyon koşullarına etkin bir yanıt verme yeteneğiyle ilgilidir. Esnekliğin temel unsuru, bir kuruluşun kaynaklarının her zaman kolayca erişilebilmesi ve kullanılabilmesidir (Oosterhout vd., 2007: 59).

Esneklik, aynı temel araçları kullanarak çeşitli ürün ve hizmetler sunma yeteneği olarak da tanımlanmıştır (Attafar, Ghandehari ve Momeni, 2012: 143).

Sharifi ve Zhang (1999), esnekliği üretim sürecinde birden fazla ürünü işleme ve aynı organizasyon içinde farklı hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlamışlardır. Esneklik oluşturmada önemli rol oynayan dört ana faktör olduğunu vurguladılar: ürün hacim esnekliği, ürün model ve yapısı esnekliği, Organizasyon esnekliği ve organizasyon operasyonlarda esneklik ve çalışan esnekliği (Sharifi ve Zhang, 1999: 18).

Dehaghi ve Navabakhsh (2014), esnekliğin dört unsurdan oluştuğunu belirterek bu eğilimi güçlendirdi: ürün boyutunda esneklik, ürün çeşitliliğinde esneklik, organizasyonun esnekliği, bireylerin esnekliği. Yukarıda belirtilenlere göre, çeviklik kavramının esneklikten daha geniş olduğu gerçeğine yol açmaktadır, çünkü esneklik örgütsel çevikliğin bir parçasıdır (Dehaghi ve Navabakhsh, 2014: 67).

Genel olarak, esneklik, organizasyonun iş planlarını uygulamada en yüksek verimliliği sağlama ve organizasyonun hedeflerine ulaşma konusunda en yüksek standartları belirleme konusunda önemli bir rol oynar. Başka bir deyişle, esneklik, bir organizasyonun mevcut kaynaklarını kullanarak çeşitli işlemleri gerçeğeştirme ve çeşitli hedeflere ulaşma yeteneğiyle ilgilidir (Dalvi, Shekarchizadeh ve Baghsorkhi, 2013: 4).

2.2.4.3. Hız

İşletmelerin gerekli görevleri ve işlemleri en kısa sürede tamamlama yeteneğini ifade eder. Aynı zamanda, yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sunulması, ürünlerin zamanında teslimi ve hizmetlerin en kısa sürede sağlanması da hızın kapsamı içindedir (Kulelung ve Ussahawanitchakit, 2015: 207). Örgütsel açıdan, hızın organizasyonların sorumluluklarını ve işlemlerini en kısa sürede yerine getirme yeteneği olarak tanımlanır. Hız, şu unsurları kapsar; yeni ürünlerin hızlı bir şekilde piyasaya sunulması, ürün ve ilgili hizmetlerin zamanında ve hızlı bir şekilde sunumu, işlemlerin hızlı gerçekleştirilmesi (Sharifi ve Zhang, 1999: 18). İşletmeler, ürettikleri tüm ürün ve hizmetleri mümkün olan en kısa sürede, hızlı bir şekilde müşteriyle buluşturmayı hedeflemelidirler (Mohammadi, Nikpour ve Chamanifard, 2015: 67). Bu boyut, piyasa okumalarına dayanılarak oluşturulan analiz ve göstergelere hızlı ve kolay bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade eder ve işletme içinde finansal, mali ve örgütsel konuların uygun zamanda hızlı ve akıcı bir şekilde yeniden yönlendirilmesini içerir (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995: 323).

2.2.4.4. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, örgütlerin hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirme yeteneğini ifade eder. Verimlilik, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için geniş bir beceri yelpazesi gerektiren bir kavramdır. Bu beceriler arasında stratejik vizyon sahibi olma, uygun teknoloji kullanımı, ürün kalitesi, maliyet etkinliği, sürekli yenilikçilik, değişim yönetimi ve bilgi yönetimi gibi farklı yetenekler yer alır. Özetle, yetkinlik örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan yetenekleri kapsayan bir kavramdır (Nabatchian, Moosavi ve Safania, 2014: 11).

Yetkinlik, belirli bir beceri, kabiliyet ve deneyim seti anlamına gelir ve örgütün özel organizasyonel koşullar altında üstün performans sergilemesine olanak sağlar (Jones ve Geoge, 2006: 26).

Yetkinlik, örgütün amacı ve hedefleri doğrultusunda üretken, verimli ve etkili faaliyetler gerçekleştirmesini sağlayan kapsamlı bir beceri yelpazesidir. Yetkinlik, bazı unsurları içerir: Stratejik vizyon, yeterli teknolojik altyapı, ürün/hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, sürekli yenilik, değişim yönetimi, nitelikli ve yetenekli çalışanlar,

işlem verimliliği ve etkinliği ile iç ve dış iş birlikleri gibi unsurlar, örgütlerin üretkenliğini ve etkililiğini sağlamak için gereklidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17).

2.2.5. Çevik Bir Örgütün Özellikleri

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999), örgütsel çevikliğin gerçekleştirilmesinin, bir organizasyonun yönetsel düzeylerinde çeviklik özelliklerinin bulunmasını gerektirdiğini belirtmiştir. Tüm organizasyonun davranışını belirleyen on karar verme alanında otuz iki farklı özellik aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Tablo 2.1: Çevik Üretimin Özellikleri

Bütünleştirme	<ul style="list-style-type: none">• Tüm faaliyetlerin eş zamanlı olarak yürütülmesi• İş entegrasyonu ve uyumu• Çalışanlar için açık bilgi kaynakları.
Yetkinlik	<ul style="list-style-type: none">• Çok çeşitli yetenekler• Zorlu iş uygulamaları geliştirme yeteneği
Takım oluşturma	<ul style="list-style-type: none">• Çok fonksiyonlu ekipler• Çapraz fonksiyonel ekipleri• Organizasyon dışı ekipler• Merkezi olmayan kararlar
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none">• Teknolojik farkındalık• Güncel teknolojinin kullanımında liderlik• Modern teknolojilerde bilgi ve beceri• Yalın üretim teknolojisinin kullanımı
Kalite	<ul style="list-style-type: none">• Ürünlerin kalitesi raf ömründen daha uzundur• Katma değeri yüksek ürün sayısı artar• Tasarımlar ilk seferden itibaren doğru tasarlanmıştır.• Üretim süreleri kısadır.
Değişim	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli gelişim• Değişim kültürü
Ortaklık	<ul style="list-style-type: none">• Hızlı ortaklıklar oluşturur• Müşterilerle stratejik ilişkileri geliştirir• Tedarikçilerle ilişkileri pekiştirir ve güçlendirir• Müşteriler ve tedarikçilerle güvenilir bağlar kurar
Pazar	<ul style="list-style-type: none">• Yeni ürünleri pazara sunmak• Müşteri odaklı yenilikler yapmak

	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri memnuniyetini sağlamak • Değişen pazar ihtiyaçlarına uygun cevap vermek
Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim kültürüne sahip kuruluşlar • Yüksek vasıflı çalışanlar • İşgücü becerilerinin sürekli gelişimi • Sürekli eğitim ve kişisel gelişim için fırsatlar sağlamak
Refah	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan memnuniyeti

Kaynak: Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran, 1999: 41

2.2.6. Örgütsel Çevikliğin Özellikleri

Çevik örgüt, bilgi teknolojisi sistemlerinin, kaynakların ve işlemlerin bütünleşmesi, uyumu ve esnekliği ile karakterize edilir. Bu, örgütün iş ortamındaki olaylara ve değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini geliştirir. Çevik örgütü ayırt eden özellikler, aşağıdaki on başlıktaki gibi belirtilebilir: (Sekman ve Utku, 2017: 42-44)

Hızlılık: Çevik organizasyonlar, organizasyonun tüm işlemlerinin uygulanmasında hıza büyük önem verirler, bu da tahmin etme, analiz etme, karar verme, üretme, dağıtma ve diğer işlemleri içerir.

Esneklik: Çevik organizasyonlar, değişen piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneği ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünler sunma konusunda yüksek bir yeteneğe sahiptir.

Müşteri odaklılık: Çevik organizasyonlar, müşteri taleplerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme kabiliyetine sahip olur.

Keskin gözlem gücü: Çevik organizasyonlar, pazarın hızla değişen koşullarını ve müşteri taleplerindeki değişiklikleri hızlı ve doğru bir şekilde tespit edebilme yeteneğine sahiptirler.

Hızlı kararlar alabilme: Çevik organizasyonlarda, kararlar yetkili kişiler tarafından hızlı ve zamanında alınıp uygulanır.

Değişime ve denemeye yatkınlık: Çevik organizasyonlar farklılığa ve yeniliğe değer verir ve hataları tolere etme ve kabul etme yeteneğine sahiptir.

Teknoloji kullanımı: Çevik organizasyonlar, işlerinde en iyi kaliteyi sağlamak için en son teknoloji yöntemlerini ve araçlarını kullanmaktadır.

Süreç ve insan performansını sürekli ölçme: Çevik organizasyonlar, sürekliliği ve başarıyı sağlamak için sürekli iyileştirmeler yapmak için en iyi ve en son yöntemleri kullanarak süreçleri ve performansı sürekli olarak ölçer ve analiz eder.

Eylem ve uygulama odaklılık: Çevik organizasyonlar, başarının sadece bilgiye sahip olmakla değil, aynı zamanda bilginin işlerde uygulanmasıyla elde edilebileceği yaklaşımını benimserler.

Sonuç odaklılık: Çevik şirketler, tamamlanmış işleri en iyi işler olarak kabul ederler, çünkü sonuçları elde etmeye büyük önem verirler.

Phuong, Molla ve Peszynski (2012: 170-171) Çalışmalarında çevik örgütlerin zekâ, işbirliği, kültür ve bilgi gibi bir dizi özelliğe sahip olduğunu belirtmiştir ve aşağıda bu özellikler ayrıntılı olarak sunulmuştur:

Zeka: Bir organizasyondaki insan kaynaklarının toplu kapasitesini ve ortak aklını dış değişiklikleri (müşteri ihtiyaçları, pazar koşulları, iş olanakları ve rakip stratejileri gibi) anlama ve analiz etme ve bunları organizasyon içinde etkin eylemlere dönüştürme yeteneğini ifade eder.

İşbirliği: bir kuruluşun iç üyeleri ile dış ortakları arasında görevleri tanımlamak ve gerçekleştirmek için ortak anlayış seviyesini ifade eder. Ayrıca, sahip oldukları beceri, bilgi ve deneyime dayanarak organizasyondaki farklı ekiplerin üyeleri arasında görevlerin dağılımını da ifade eder. Bu, bireysel çabaların diğer üyelerle entegrasyonunu sağlar.

Kültür: İç veya dış çevre düzeyinde örgütün çevikliğini artıran davranış standartlarını belirlemek amacıyla örgütteki bireylerle, örgütsel yapıyla ve kontrol sistemleriyle etkileşime giren örgütte ortak değerler ve inançlar sisteminin varlığını ifade eder.

Bilgi: Çeviklik sağlayan organizasyonel yapıların yaygınlaşmasıyla birlikte, bilgi teknolojisi altyapısının esnekliği destekleyen yeni sistemleri hızla benimseyebilme kabiliyeti artmıştır. Bu durum, organizasyonların esnekliğini güçlendirirken, iç ve dış çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlama ve tepki verme yeteneklerini artırmaktadır.

2.2.7. Örgütsel Çevikliğin Önemi

Önceki çalışmalar ve literatürler, çevikliğin organizasyonların başarısı, sürdürülebilirliği ve büyümesi için temel gerekliliklerden biri olduğunu doğrulamaktadır. Organizasyonların çevikliğe ihtiyaç duymasının nedenleri, organizasyonların çalışma ortamındaki değişime verdikleri tepkinin öneminden kaynaklanmaktadır. Organizasyonların işlerinde ve faaliyetlerinde çeviklik yaklaşımını benimsediklerinde birçok olumlu sonuç elde ettiklerini göstermektedir. Bunlar arasında sürekli iş süreçlerinin iyileştirilmesi, pazar payının artırılması, ileri teknolojilere yaptıkları yatırımlar sonucunda katma değer kazanmaları hızlı değişimlerle karşı karşıya kalmaları, çalışan memnuniyetinin artması, hedeflere hızlı bir şekilde ulaşma, yüksek kalitede ürünler ve hizmetler sunma, müşteri taleplerine hızlı yanıt verme gibi birçok sonuca ulaşmaktadır (Moshki ve Teimouri, 2013: 63).

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun rekabet edebilmesi, hayatta kalmasını ve sürekliliğini sağlayabilmesi için zorunlu bir gerekliliktir (Sharifi ve Zhang, 1999: 9).

Çeviklik artık organizasyonlar için isteğe bağlı bir konu değil, hızla değişen çevre koşullarına ve gerekliliklere daha hızlı bir şekilde cevap verme yeteneğini artırmak için acil bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca, bu, organizasyonların rekabet yeteneklerini artırmak için bir araçtır ve başarılı organizasyonların özelliklerinden biridir (Harraf vd., 2015: 675). Örgütsel çeviklik, kuruluşların hızla değişen ortamlarda ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için yardımcı olan bir geliştirme stratejisidir (Jafarnejad ve Shahaie, 2008: 3).

Örgütsel çeviklik, organizasyonun yüksek kaliteli ürünler ve hizmetler sunma yeteneğini geliştirir ve sonuç olarak çeviklik, organizasyonel verimliliği artırmak için önemli bir faktör haline getirir (Mirinezhad, Keivani ve Rad, 2014: 1453).

Örgütsel çevikliğin önemi şu şekilde de belirtilebilir:

- Organizasyonların yönetiminin, rekabetçi ortamını şekillendirmek amacıyla değişikliği tahmin etmek ve yönlendirmek üzerine kurulu radikal yenilikler ve yaratıcı uygulamaları hedeflemesi.
- Organizasyon içindeki bilgi avantajlarından yararlanarak beklenmedik durumları öngörebilmek, bu durum üst yönetimin destek ve benimsenmesine bağlıdır ve gelecekteki işleri için açık bir vizyon belirler. Böylece, yaratıcılığı

organizasyonun tüm seviyelerinde net bir şekilde ortaya çıkar (Al- Mahasneh, 2017: 36).

Bundan, örgütsel çevikliğin organizasyonun devam etmesine, zorluklarla ve değişikliklerle yüzleşmesine, bunlara uyum sağlamasına ve hatta bunlara hazırlanmasına yardımcı olmada oynadığı önemli rol açıktır, bu da kuruluşun örgütsel performansını iyileştirmeye katkıda bulunur ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur.

2.3. İş Tatmini

2.3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini tanımları, araştırmaların gelişmesine bağlı olarak çeşitlilik göstermiştir ve araştırmacıların görüş ve teorileri çeşitlidir, bu nedenle tüm araştırmacılar tarafından üzerinde anlaşılacak tek bir tanım yoktur. Literatürde iş tatmini kavramı hakkında birçok tanım bulunmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarını sunulmuştur:

- İş tatmini, bir kişinin işine karşı hislerini, duygularını ve eğilimlerini ifade eder. İş tatmini düzeyi, bir bireyin işinden elde etmeyi beklediği ile gerçekten ne elde ettiği arasındaki karşılaştırmaya göre belirlenir (Lim, 2008: 5).
- İş tatmini, bireyin yaptığı işe karşı memnuniyetini ve duygularını ifade eder. Bu, arzularının, eğilimlerinin ve tutumlarının tatmini, kendine karşı ne kadar memnun olmuş ve güvence altına alınmış hissettiği ve diğerleri tarafından ne kadar saygı ve takdir edilmesi ile belirlenir (Al-Mokabla, 2011: 279).
- İş tatmini, bireyin çalıştığı mesleği icra ederek ihtiyaç ve arzularını tatmin etmesinden kaynaklanan memnuniyet ve mutluluk duygusunda temsil edilen içsel bir duygudur. Bu da bireyin işinin ona yüklediği görevleri kabul etmesi ile sonuçlanır (Hakim, 2009: 67).
- İş tatmini, bireyin işyerinde hissettiği duygular ve faktörlerin bir toplamıdır ve bu işi aracılığıyla ihtiyaçlarının ve hedeflerinin ne kadar tatmin edildiğini gösterir (Abushammala, 2010: 22).
- İş tatmini, bireyin iş değerlendirmesi veya mesleki deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan hoş bir duygusal durum (Jones ve Sloane, 2009: 9).

- İş tatmini, bireyin yaptığı işe karşı tutumu ve bu, yaptığı işe ya da maaşına, terfiye, patrona ve meslektaşlarına, çalışma ortamına, yaygın muamele şekline ve günlük iş prosedürlerine karşı farkındalığının sonucudur. Ya da bireyin mevcut işinden tatmin etmek istediği ihtiyaçlarının ne kadar tatmin edildiğini hissettiği derecedir (Al-Baki, 2003: 56).
- İş tatmini, memnuniyetin, işçinin işine karşı olumlu veya olumsuz tutumuna, yani işine olan eğilimi veya hoşlanmaması açısından işini takdir etmesine odaklandığı temel fikri etrafında döner (Lander, 2009: 177).
- İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili algıları ve inançları olarak tanımlanmıştır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 81).
- İş tatmini, çalışanın işine karşı olumlu ya da olumsuz tutumudur (Greenberg ve Baron, 2000: 168).
- İş tatmini, kişinin işinden memnun olduğuna karar vermesini sağlayan psikolojik, fiziksel ve çevresel koşullarla ilgilidir (Hoppock, 1935: 47).
- İş tatmini, Kişinin işi veya görevi hakkında hissettiği duygu: Olumlu duyguyu İş Tatmini, olumsuz duyguyu ise İş Tatminsizliği takip eder (Vroom, 1964: 99).
- İş tatmini, İş deneyiminin sonucu olan bir tepkidir ve çalışanların işlerine veya bazı yönlerine karşı tutumlarını temsil eden bir tepkidir (Turunç ve Çelik, 2012: 2).

2.3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, pek çok psikoloğun dikkatini çekmiştir. Çünkü çoğu insan hayatını büyük bir bölümünü işte geçirir. Bu nedenle, iş tatminini ve kişisel ve profesyonel hayatlarındaki rolünü aramaları çok önemlidir. İş tatmininin verimliliğin artmasına ve dolayısıyla kuruluşların karlılığına yol açabileceği görüşü de vardır (Gruneberg, 1979: 1).

İş tatmini kavramının farklı tanımlarına rağmen, bireyin ihtiyaçları, işi kabul etme hissi, çalışma koşullarına yönelik eğilim veya bireyin mesleğinde hissettiği mutluluk ile ilgili olsun, iş tatmininin önemi ve birey veya organizasyon için çoklu faydaları konusunda açık bir anlaşma vardır. İş tatmini çalışanlar üzerindeki etkisini değerlendirirken, çalışanların fiziksel ve zihinsel durumlarını etkilediğini görüyoruz.

İş tatmini sahip olan çalışanlar genellikle fiziksel ve zihinsel sağlık açısından daha iyidirler ve işlerinde daha başarılı olmak isterler (Köroğlu, 2011: 249).

Şirketlerde başarı, işlerinden memnun olan çalışanları gerektirir, çünkü işlerinden memnun olan çalışanlar, iş performansına olan bağlılıklarını ve dürüstlüklerini artırır (Gruban, 2010: 4).

Müşteri memnuniyeti, örgütsel verimlilik ve karlılık gibi kuruluşların başarısını etkileyen faktörler arasında iş tatmininin de yer alması, kurumlar için iş tatmininin önemini göstermektedir. Kuruluşların çalışanlarını mutlu etmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olacağı için iş tatmininin periyodik olarak ölçülmesi ve izlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Fitzgerald, 1994: 93).

2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminini düzeyini yükseltmek için çalışanların iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etki eden faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin iş tatminini nasıl etkilediği konusunda bilgi edinmek gerekmektedir. Bu faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Lam, 1995: 73).

2.3.3.1. Bireysel Faktörler

Her bireyin memnuniyet düzeyini etkileyen faktörler farklıdır ve iki farklı kişi aynı faktörden farklı şekilde etkilenebilir. Bu nedenle, organizasyon içindeki kişisel farklılıklar bir tatmin veya tatminsizliğin kaynağı olarak görülebilir (Özkalp ve Kirel, 2013: 72). İş tatminini etkileyen faktörlerin başında kişisel faktörler gelmektedir. Ve bu faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi birçok demografik özellik bulunmaktadır (Akıncı, 2002: 6).

a) Yaş

Genel olarak, araştırmalar iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Çünkü yapılan çalışmalar insanların yaşları ilerledikçe hayattan ve işten beklentilerinin azaldığı, deneyimlerinin artmasıyla iş tatmininin de arttığı sonucuna varmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Herzberg'e göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U eğri siyle açıklanabilir. Erken yaşta çalışmaya başlayan bireylerde başlangıçta iş tatmini düzeyi yüksek iken, yaşla birlikte iş tatmini düzeyi orta yaşlarda düşme eğilimine girmekte, ileri yaşlarda ve çalışma hayatının sonunda iş tatmini düzeyi yeniden artmaktadır (Uyargil, 1988: 22). Ve bu ilişkinin söz konusu kuşağa göre farklılık gösterebileceğine dikkat çekmiştir.

Bazı çalışmalarda, çalışma hayatının ilk aşamalarında, yirmi yaşlarında, gençlerin çalışmaya başladıklarında yüksek düzeyde beklentilere ve terfi ve diğer çalışma koşulları için çok yüksek arzulara sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu da iş tatmini düzeylerinin düşmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte, otuzlu yaşlara geldiklerinde, yaptıkları işin gereklerini yerine getirme konusunda daha deneyimli hale gelmektedirler, kendilerini işyerinde daha rahat ve diğerleriyle bütünleşmiş hissetmektedirler. Ellili yaşlarında ise çalışanların beklentileri düşer ve emeklilik planları yapılır. Bu dönemde iş tatmini tekrar düşer (Sarıkaya, 2019: 10).

Bazıları, çalışanların hizmetlerinin sonuna yaklaşırken çalışanların tatmininin düşük olmasının, emekli olduklarında ne yapacaklarına dair duydukları kaygıdan kaynaklandığına inanmaktadır (Mottaz, 1987: 389-408; Eğinli, 2009: 35-53).

b) Cinsiyet

İş tatmininde etkili olan bireysel faktörlerden biri olarak cinsiyettir. Araştırmalar, kadın ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar, cinsiyet rolleri, iş ve hayata karşı tutum ve bakış açısı ve aile sorumlulukları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Çarıkçı ve Oksay, 2004: 159). Bazı çalışmalarda kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklerin iş tatmininden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kırel, 1999: 117). Bu bulgu kadınların iş beklentilerinin daha düşük olması, iş ortamında olumlu ilişkilere sahip olması ve işinden daha az memnuniyetsizlik göstermesi ile açıklanmıştır.

Diğer çalışmalarda ise, kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha düşük olduğu bulunmuştur (Öztürk ve Alkış, 2011: 45). Bu bulgu, kadınların işyerinde daha az sosyal destek aldığı ve daha az bağımsız hissettiği şeklinde yorumlanmıştır. Bununla birlikte, bazı çalışmalar cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisinin göreceli olduğunu göstermiştir. Örneğin, bir araştırma, işletmelerin cinsiyet eşitliği konusunda duyarlı oldukları durumlarda, kadınların iş tatmininin erkeklerinkinden daha yüksek olduğunu

göstermiştir (Liu vd., 2018). Sonuç olarak, iş tatmininde cinsiyet farklılıkları konusu oldukça karmaşıktır ve farklı çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır.

c) Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki tartışmalı bir konudur ve farklı görüşleri sürülmüştür. Yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin genellikle yüksek iş tatmini düzeyine sahip olması beklenir, fakat yapılan çalışmalar, bu durumun her zaman geçerli olmadığını göstermektedir. Araştırmalar, yüksek eğitim alan kişilerin, düşük eğitim alan kişilere kıyasla genel olarak daha düşük bir iş tatmini düzeyine sahip olabileceğini göstermektedir. Birçok araştırma, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin iş tatminsizliğinin, düşük eğitim düzeyine sahip bireylerden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin hedefleri ve beklentilerinin, düşük eğitim düzeyine sahip bireylerden daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Abdelbaqi, 2004: 232). Sonuç olarak, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki karmaşıktır ve bu ilişkiyi etkileyen birçok faktör vardır.

d) Medeni durum

Medeni durum iş tatminini etkileyen başka bir faktördür. Ancak, medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki diğer faktörlere göre belirsizdir ve kesin sonuçlar vermemektedir. Farklı çalışmalar, evli çalışanların bekarlara nispetle daha fazla iş tatmini hissettiğini göstermektedir. Bu durum ya evli çalışanların aile hayatlarından memnun olmalarının işlerine yansması ya da iş beklentilerinin evlilikten sonra değişmesi nedeniyle açıklanabilir (Varol, 2010: 43).

e) Hizmet Süresi

İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişkiyi inceleyen çoğu çalışma, çalışanların organizasyonda çalıştıkları süre ile işlevsel tatminleri arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani bireylerin iş deneyimlerinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Meriçöz, 2015: 29). İş tecrübesi olan bireylerin iş tatmini düzeyleri diğerlerine göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. İş tecrübesi olmayan kişilerin iş hayatına girmesi durumunda, gerçekçi olmayan iş beklentileri ve hayalleri oluşabilir

ve bu da iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Yüksek iş tecrübesine sahip çalışanlar, iş beklentilerini ve işin gerektirdiklerini daha iyi anlayarak daha fazla katkı sağlayabilirler, bu anlayış şirket ile çalışanları arasında karşılıklı anlayışa dayalı güçlü bir ilişkiye yol açmakta ve bu da iş tatmini düzeyini arttırmaktadır (Cano ve Miller, 1992: 41).

f) Kişilik

Kişilik, insanları birbirinden farklı kılan tüm özellikleri içerir ve bu farklılıklar, insanların davranışlarında kendini gösterir ve belirginleşir. Çalışanların işlerinden beklentileri kişisel özellikleriyle bağlantılıdır. Kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi bireysel yargılar, inançlar ve değerlerle ilgilidir. Olgun kendini geliştirmiş çalışanlar zorlu işlere daha fazla ilgi gösterir, başarılı olmak için daha fazla motivasyona sahiptir, daha yüksek sorumluluk alır, adil bir terfi bekler, eleştirilere olgun bir şekilde cevap verir ve işlerinde daha az endişeli ve daha az streslidir (Başaran, 2000: 220).

2.3.3.2. Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, görevsel tatminini etkileyen faktörlerin en yaygın başlıkları arasında yer almaktadır. Bu faktörler arasında işin niteliği, yönetim tarzı, maaş ve ücretler, kariyer terfi fırsatları, çalışma ortamı ve meslektaşları ile ilişki yer almaktadır (Akıncı, 2002: 6).

a) Mevcut Çalışma Koşulları

Sosyal ve fiziksel olarak güvenli bir çalışma ortamında çalışmak, bir kişinin işi hakkında iyi hissetmesini ve olumlu duygular hissetmesini sağlar. Çalışma koşulları işçinin beklenti ve isteklerine uygun olmalıdır. Çalışma koşulları bu taleplere uygun olduğunda, çalışanların iş tatmini sağlanır ve yükselir (Aktaş, Aksu ve Kaya, 2005: 480).

Çalışma ortamı riskli olması çalışanın güvenlik ortamı hakkında olumsuz bir algısı geliştirmesine neden olabilir, bu durum iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek strese ve tehlikeli bir çalışma ortamına yol açabilir. Bu da işten çıkarmalara yol açabilir

(Malek, Fahrudin ve Kamil, 2009: 150). Sonuç olarak, uygun veya uygun olmayan çalışma koşullarının çalışanların iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

b) Ücret

Çalışma ücretleri, insanların hayatta kalması ve temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için önemli bir faktördür. İnsanlar geçimlerini sağlamak, para kazanmak ve barınma, gıda ve güvenlik gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Bu nedenle, çalışma ücretleri sadece iş tatmini üzerinde değil, aynı zamanda genel yaşam memnuniyeti üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Para etkisinin, insanları çalışmaya motive eden en güçlü faktörlerden biri olduğu düşünülür. Dolayısıyla, para ile benzer bir etkiye sahip başka bir motivasyon kaynağı bulunmaz (Mento, Cartledge ve Locke, 1980: 379). Çalışanın beklediği ücreti alamaması durumunda iş tatminsizliği, motivasyon azalması, devamsızlığın artması ve çalışanların devir hızı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Gökdemir, 2016: 66).

c) Çalışma Arkadaşları

Çalışma arkadaşları arasındaki uyum, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Grup üyeleri arasında olumlu bir ilişki, ortak değerlere sahip olmak veya aynı hedefe doğru ilerlemek, iş tatmininde önemli bir artışa yol açabilir. Organizasyonda benzer tutum ve davranışlar sergileyen iş arkadaşlarına sahip olmak, sürtüşmeleri ve çatışmaları azaltabilir ve çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlayabilir. Ayrıca, grup üyeleri tarafından kabul edilme duygusu da iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Başaran, 2000: 203).

Bir bireyin çalışma grubunun iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir birey başarılı bir grup içinde ve destekleyici iş arkadaşlarıyla birlikte çalışırsa, iş tatmini düzeyi artacaktır. İşveren tarafından dostça tutum ve anlayış, çalışanların iş tatminlerinin artmasına neden olabilir (Cryer, 1996: 15-18).

a) Yönetim Tarzı

İş tatmini oluşturulmasında yönetime büyük sorumluluk düşmektedir. Yönetim, çalışanlara sağlanan destek, çalışanlara karar alma süreçleri hakkında görüş bildirme fırsatı sağlama ve çalışanlarla yeterli bilgiyi paylaşma gibi faktörlerle iş tatmini sağlayabilir. Bir organizasyonun sürdürülebilirliği, başarısı ve ilerlemesi için yöneticilerin çalışanların dünyasına yakın olması ve onlarla iletişim kurabilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, baskıcı yönetim ve aşırı kontrolün çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir (Keser, 2006: 110).

Çalışanların iş tatminini etkileyen yönetim tarzları genellikle iki şekildedir. İlk olarak, yöneticilerin çalışanların karar verme sürecine katılımlarını sağlaması iş tatmini düzeylerini artırabilir. Bu katılım sayesinde çalışanlar kendilerine saygı duyulduğunu hisseder ve iş tatminleri artar. Çalışanların işlerinde ihtiyaçları karşılanamazsa, bu durum onların iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamaları önemlidir. Kararlara katılan çalışanlar, iş arkadaşlarına, yöneticilere ve işlerine daha bağlı olabilirler ve daha tatmin olabilirler. İkincisi, yöneticilerin çalışan merkezli bir yaklaşım sergilemeleri de iş tatminini artırabilir. Yani, yönetimin çalışanlara destek olması, onları destekleyici ilişkiler içinde tutması ve çalışanların ihtiyaçlarına öncelik vermesi iş tatminini artırabilir (Erdil vd., 2004: 23).

a) İşin Nitelikleri

İşin niteliği, ilgi çekiciliği, öğrenme fırsatları ve sorumluluk yüklemesi, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörler arasında sayılabilir. Bireyler, özel beceriler gerektiren işlerde çalışırken yeteneklerini kullanma fırsatı bulduklarında, yaptıkları işlerinden tatmin olurlar. Ayrıca farklı yönlerde açık işlevler gerçekleştirdiklerinde, başarılı olduklarına dair geri bildirim alırlar (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). İşin zorluğu, çeşitliliği ve ilgisi, çalışanlara yeni şeyler öğrenme ve deneyim kazanma fırsatı verdiği için memnuniyet sebebi olarak kabul edilebilir (Çekmecelioğlu, 2005: 23).

a) Terfi Olanakları

Araştırmacılar, iş tatmini ile terfi olanakları arasındaki ilişkiyi incelediklerinde, hemen hemen aynı sonucu buldular, o da aralarında güçlü bir ilişki bulunmasıdır. Bir çalışanın kariyer yolundaki terfi fırsatları, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışanların maddi ihtiyaçlarının önemine rağmen, manevi teşviklerin faydaları göz ardı edilmemeli veya gereksiz görülmemelidir. Terfi fırsatları, takdir duygusu, çalışanlara verilen değer ve prestij kazanımı, çalışanların duygusal motivasyonunu artırmada etkili araçlar arasında yer aldığı gibi, önemli bir etkiye de sahiptir (Güven, Kaplan ve Acungil, 2018: 248).

Organizasyonda, bir çalışanın başarılı performansının terfi etmesine yol açacağına dair bir inancı varsa, bu inanç çalışanın iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birçok insan, çalışmalarının takdir edilmediğini veya tanınmadığını hissederse hayal kırıklığına uğramış ve karamsar hisseder. Ancak çalışanlar üstün performanslarının terfi fırsatlarına yol açacağını hissettiklerinde işlerinden daha fazla memnun olurlar ve daha çok çalışırlar (Aşan ve Erenler, 2008: 205).

2.3.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini konusu araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüştür, Bunun nedeni, iş tatmininin çalışanların örgüte karşı davranış ve performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmasıdır. Araştırmalar, iş tatmininin çalışanların devamsızlığı oranı, iş devir hızı, iş stresi, çalışan sağlığı, örgütsel bağlılık, yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık gibi birçok iş sonucu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Erdoğan, 2002: 2). Dolayısıyla örgütlerin başarı ya da başarısızlığını değerlendirirken sadece maddi faktörleri değil, insan unsurunu da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Şahal, 2005: 71).

2.3.4.1. İş Tatmini ve Devamsızlık

Birçok araştırmacı, devamsızlığın gönüllü ve kasıtlı bir tutum ve çalışanın işi ve koşullarını reddettiğini ifade ettiği bir tür tepki olarak tanımlanmıştır. Devamsızlığın örgütler üzerinde olumsuz etkileri vardır. Çalışanların devamsızlığı örgütler için maliyetli bir sorundur ve aynı zamanda çalışan devir hızını ve çalışma ortamını da

olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da organizasyonun performansını, büyümesini ve sürekliliğini etkilemektedir (Öztekin, 2008: 42).

Bu nedenle, farklı motivasyonlar arayarak devamsızlık seviyelerini azaltmak kuruluşların yararınadır. Bu bağlamda birçok araştırmacı, çalışanın iş tatminsizliği duygusunun devamsızlığın yaygınlaşmasındaki önemli faktörlerden biri olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, iş tatmini ile devamsızlık düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir. İş memnuniyeti derecesi ne kadar yüksekse, devamsızlık oranı da o kadar düşük olur (Kondalkar, 2007: 91-92).

2.3.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti

Bireyin işinden memnuniyeti ne kadar yüksek olursa, bu işte kalmak zorunda olduğu motivasyonun o kadar yüksek olduğunu ve işten isteğe bağlı bir şekilde ayrılma olasılığının o kadar düşük olduğunu düşünmek mantıklıdır. Çalışmalar iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğunu göstermiştir, yani iş tatmini ne kadar yüksek olursa, işten ayrılma niyeti azalma eğilimindedir. İş tatmini düşük olan çalışanların, iş tatmini yüksek olan çalışanlara göre işten ayrılma niyetlerini artırdığı görülmüştür (Şahin, 2007: 67).

2.3.4.3. İş Tatmini ve Performans

Bazı araştırmacılar ve bilim adamları, iş tatmininin iyi performansa yol açtığını düşünüyor, başka bir deyişle işinden memnun olan çalışanın verimli bir çalışan olduğuna inanmaktadır. Diğerleri ise performansın iş tatminine neden olduğunu düşünüyor, yani yüksek performans gösteren çalışan, işindeki iyi performansından memnuniyet duyar. İş tatmini ve performansın birbirini tamamladığına, memnun çalışanın daha verimli olduğuna ve en verimli çalışanın daha memnun hale geldiğine inananlarda vardır. Bu nedenle, iş tatmini ile performans arasındaki gerçek ilişkiyi tam olarak anlamak zordur. İş tatmini ve performans arasındaki ilişki karmaşıktır ve çalışanın aldığı ödüller gibi diğer birçok değişken tarafından etkilenir. Dolayısıyla, iş tatmini ve performansın birbirini etkileyen döngüsel bir ilişkide birleştiğini söylemek daha doğru olacaktır (Haykır, 2020: 58).

2.3.4.4. İş Tatmini ve Yabancılaşma

Yabancılaşma, iş ortamında insanlar arasındaki entegrasyonun düşük olduğu ve ortak değerlerin olmaması ile yüksek düzeyde yalnızlıkla karakterize olan bir sosyal ilişkiler durumudur. Çalışanın örgütten soyutlanması, yalnızlığı ve kendini izole etmesi olarak tanımlanabilir. İş dünyasındaki yabancılaşma, bir bireyin işlerine ve günlük hayatına olumsuz etkiler yaratır. Yabancılaşma, bir kişinin kendi özünden ve doğal ve sosyal çevresinden ayrılmasını ifade eder (Tutar, 2010: 179).

İş tatminsizliğinin, organizasyonlardaki yabancılaşma durumunun ana nedeni olduğunu söylemek mümkündür. Bu yabancılaşmanın nedenlerini incelediğimizde, çalışanların beklenen hedeflere ulaşamama sonucunda karşılaştıkları hayal kırıklıkları, iş yerindeki stresler ve olumsuzluklar, çalışanların desteklenmediği ve çabalarının takdir edilmediği hissi gibi bazı faktörlerle karşılaşyoruz. Bu faktörler, iş tatminsizliğine ve dolayısıyla yabancılaşma durumuna yol açar (Eroğlu, 2021: 337).

Parsak ve Turan'ın (2011) yaptığı çalışmanın sonuçları, çalışanların iş tatmini ve yabancılaşması arasında negatif bir ilişki olduğunu, çalışanların işlerinden daha fazla iş tatmininin, çalışanların yabancılaşma düzeylerinin daha düşük olduğunu göstermiştir (Turan ve Parsak, 2011: 15).

2.3.4.5. İş Tatmini ve Yaşam Memnuniyeti

Bu iki faktör arasındaki ilişki genellikle oldukça güçlüdür. İş tatmini, genel yaşam memnuniyetinin belirleyici etkilerinden biridir, yani iş tatminin genel yaşam memnuniyeti üzerinde yansımaları vardır. Çalışmalar iş tatmini ile yaşam memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Aydoğdu ve Aşıkil, 2011: 45). Bazı araştırma sonuçları, işinden tatmin olan bireylerin, tatmin olmayanlardan daha uzun yaşadıklarını ve psikolojik kaygıya daha az eğilimli olduklarını, daha fazla özgüvene sahip olduklarını ve sosyal olarak daha fazla uyum sağlayabildiklerini ortaya koymuştur. Sonuçlar aynı zamanda yaşam tatmini ile iş tatmini arasında sıkı bir ilişki olduğunu belirtiyor, işten memnun olanlar hayatlarından da memnun oluyor ve tersi de geçerli.

Sonuç olarak, organizasyon içinde iş tatmininin sağlanması için çalışanların performansının ve çabalarının takdir edilmesi önemlidir. Ayrıca, çalışanların

organizasyonda değerli üyeler olduklarını hissetmeleri gerekir ve maaşlarla ilgili dengeli ve adil bir politika uygulanmalıdır. Özellikle, hiçbir çalışanın hak ettiğiinden daha az bir maaş aldığını hissetmemesi gerekir. Çalışanlara, organizasyon içinde alınacak kararlarda bir ses verilmeli ve kararlarda etkin oldukları hissi yaratılmalıdır (Şahin, 2007: 68).

2.4. Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Literatürü gözden geçirerek, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin sıklıkla incelendiği bir konu olduğunu buluyoruz. Sağlık, eğitim, kamu ve özel sektör gibi birçok farklı alanda araştırılmıştır. Araştırmaların sonuçları, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dönüştürücü liderlik, çalışanları teşvik etme, onlara ilham verme ve her birine bireysel olarak ilgi gösterme yoluyla iş tatmininin artmasına neden olur. Araştırmaların sonuçları da dönüştürücü liderlerin takipçilerinin daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip olduğunu göstermektedir.

Dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye gelince, bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı ve sayılıdır. Bu çalışmaların sonuçları, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Literatürde, dönüştürücü liderliğin davranışları doğrudan örgütsel çeviklikle ilişkilendirilmiştir. Dönüştürücü liderler değişimi ve yeniliği teşvik eder, bu da örgütsel çeviklik seviyesinde bir artışa yol açar. Ayrıca, dönüştürücü liderler işbirliği ve iletişimi teşvik ederler, bu da çevresel değişikliklere hızla yanıt verme ve uyum sağlama yeteneğini artırarak, böylece bir kuruluşun örgütsel çevikliğini artırır.

Örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bulunan çalışmalar örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Çevik organizasyonlar ekip çalışmasını, etkili iletişimi, sorunların hızlı analizini teşvik eder ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder, bu da etkili bir çalışma ortamı yaratmaya ve böylece iş tatmini düzeyini artırmaya katkıda bulunur. Aşağıda, bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan bazı çalışmaların bir sunumu bulunmaktadır.

2.4.1. Dönüştürücü Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Ayık (2022) araştırması, Marmara bölgesinde Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçları, dönüştürücü liderliğin iş tatmini ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Yani, antrenörlerin dönüştürücü liderlik davranışlarını uygulama düzeyi ne kadar yüksekse, iş tatmini düzeyi de o kadar yüksek olmaktadır.

Mert, Dördüncü ve İncaz (2019) çalışmasında, İstanbul üniversitelerinde birinde dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatmini düzeyine etkisini incelemeyi ve belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar yöneticilerin uyguladıkları dönüştürücü liderlik davranışlarının iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bozkır (2014), bu çalışmada, İstanbul'da kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Çalışmanın amacı çalışanların iş tatminleri ile algılanan dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın örneklemini 140 çalışan oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik ve boyutlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Wang, Chontawan ve Nantsupawat (2012) tarafından yapılan çalışma, Çin'deki hastanelerde başhemşirenin dönüştürücü liderliğinin, hemşirelerin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamayı amaçlamıştır. Çalışmanın örneklemini 238 hemşire oluşturmuştur. Sonuçlar, dönüştürücü liderliğin uygulamalarının hemşirelerin iş tatminine olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca dönüştürücü liderlik uygulamaları orta düzeyde olduğu ve iş tatmini düzeyinin de orta düzeyde olduğu bulunmuştur.

Zahari ve Shurbagi (2012) tarafından yürütülen çalışma, Libya'daki petrol sektöründe örgütsel kültürün dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bulgular, çalışma alanındaki etkili olan örgütler liderlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarını uyguladıklarını, dönüştürücü liderlik, örgütsel kültür ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.

2.4.2. Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Shaheen (2022), Mısır'daki ilaç şirketleri üzerine yaptığı çalışmada, incelenen şirketlerin örgütsel çeviklik ve dönüştürücü liderliği uygulama düzeylerinin orta düzeyde olduğunu bulmuştur. Ayrıca, dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında önemli ve olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Al-Harasis (2021) çalışması, Ürdün'deki Sosyal Güvenlik Kurumu'nda dönüştürücü liderliğin boyutlarında (ideal etki, bireysel ilgi, ilham verici motivasyon ve zihinsel teşvik) örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini (cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik) tanımlamayı amaçlamıştır. Bu çalışma, kurumdaki yöneticiler ve bölüm başkanları dahil olmak üzere 130 çalışmanı kapsamaktadır. Sonuçlar hem dönüştürücü liderliğin hem de örgütsel çevikliğin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermiştir.

Balcı ve Erbay (2020), çalışmalarında dönüştürücü liderlik tarzı ile örgütsel çeviklik ilişkisini keşfetmeyi hedeflemiştir. Çalışma İstanbul'daki perakende sektörü çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini çeşitli pozisyonlarda görev yapan 407 beyaz yakalı çalışan oluşturmuştur. Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü liderin davranışları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Al-Basal ve Abuzaid (2019) çalışmasında, liderlik tarzları ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki yönünü incelediler. Araştırmanın örneklemini Ürdün'deki özel hastanelerdeki bölüm müdürleri ve yardımcılardan 300 kişi oluşturmuştur. Çalışmanın sonuçları, incelenen hastanelerde yaygın liderlik tarzının dönüştürücü liderlik tarzı olduğunu bulmuştur. Örgütsel çeviklik seviyesi ise orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca çalışma, dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu, ancak işlemsel liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuştur.

Veiseh, Shiri ve Eghbali (2014) çalışmalarında, İran'ın İlam eyaletindeki İlam gaz rafinerisinde liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ve örgütsel inovasyonun aracılık rolünü araştırmayı amaçlamıştır. Çalışmada 196 çalışandan topladıkları verilerin analizini yapmışlardır. Bulgular, dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca

örgütsel inovasyonun, dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasında aracılık rolünü sürdürdüğü belirlenmiştir.

2.4.3. Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Literatürü gözden geçirdiğimizde, örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça sınırlı ve çok az olduğunu görüyoruz. Sadece üç çalışma bulunmuştur.

Chawk (2022) çalışması, Lübnan'daki bulunan özel üniversitelerde 459 çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel çeviklik ve dört boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye anlamayı hedeflemiştir. Anket ile toplanan verilerin analizi sonucunda, örgütsel çeviklik ve dört boyutları ile çalışanların iş tatminine büyük bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Omidvar ve arkadaşları (2021), yürütülen çalışma, İran'da Erdebil ilinde lise ikinci sınıf öğretmenleri arasında örgütsel çeviklik, yenilikçi iş davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Örneklemi, 129 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel çeviklik, yenilikçi iş davranışları ve öğretmenlerin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca sonuçlar hem örgütsel çevikliğin hem de yenilikçi iş davranışlarının iş tatmini üzerinde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Nabatchian, Moosavi ve Safania (2014) tarafından yapılan çalışma, İran'daki Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda çalışanların örgütsel çeviklik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler, anket yoluyla 245 çalışandan toplanmıştır. Elde edilen bulgular, iş tatmini ve örgütsel çeviklik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

2.4.4. İlgili Çalışmalar

2.4.4.1. Dönüştürücü Liderlik ile İlgili Çalışmalar

Ak (2023), dönüştürücü liderlik ile inovasyon yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Güney Marmara bölgesinde özel 4 ve 5 yıldızlı otel firmalarında çalışan 457 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit

edilmiştir. Dönüştürücü liderliğin inovasyon yönetimi üzerinde pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Tanrıverdi (2022), dönüştürücü liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. İstanbul'da Şişli alanında çalışmakta olan 150 çalışandan elde edilen verilerin sonuçlarına göre, dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Migdadi (2020), çalışma, bilgi yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini inovasyon yetenek süreçleri aracılığıyla incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın popülasyonu Ürdün sanayi şirketlerindeki üst düzey yönetim yöneticilerinden oluşmaktadır. Veriler 261 üst düzey yöneticiden oluşan bir örneklemden toplanmıştır. Sonuçlar, bilgi yönetimi süreçlerinin örgütsel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir ve inovasyon yeteneklerinin ve boyutlarının bu ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Park ve Pierce (2020), çalışma, dönüştürücü liderliğin ve boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamıştır. Çalışma popülasyonu, Amerika Birleşik Devletleri'nin Orta Batı ilçelerinde çocuk bakımında liderlik pozisyonlarında çalışanlar tarafından oluşturulmuştur. Veriler, anket yoluyla 214 liderden oluşan bir örneklemden toplanmıştır.

Yaman (2019), çalışma, Ankara ilinde bulunan bir kamu firmasında görev yapmakta olan 285 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik ile ruhsal zekâ arasındaki ilişki incelemiştir. Anket ile toplanan verilerin analizi sonucunda, ruhsal zekâ ve dönüştürücü liderlik arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bu çalışma, dönüştürücü liderlik kavramının önemini vurgulamakta ve örgüt yönetiminde başarıya ulaşmada ruhsal zekânın etkisini ortaya koymaktadır.

Aldaraji (2018), Ürdün'de İlaç firmasında yaptıkları araştırmada, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki güçlendirmenin aracı rolünü incelemiştir. Çalışma birkaç sonuç gösterdi; dönüştürücü liderliğin boyutlarının iş tatmini ve güçlendirme üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ve güçlendirmenin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, güçlendirmenin kısmi aracılık rolü, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkisinde tespit edilmiştir.

Arif ve Akram (2018), çalışmalarında dönüştürücü liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel inovasyonun aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır.

Çalışma Pakistan kuruluşlarında uygulanmıştır. Çalışmanın verilerini toplamak için anket formu kullanılmıştır. Sonuçlar, dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna varmıştır. Dönüştürücü liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel yeniliğin aracı bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Al-Shanti (2017), bu çalışma, bilgi yönetimi düzeyini ortaya koymayı ve dönüştürücü liderlik uygulamalarının düzeyini ölçmenin yanı sıra dönüştürücü liderliğin bilgi yönetimi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler, Filistin İçişleri Bakanlığı'nda çalışan 210 kişilik bir örneklemden anket yoluyla toplanmıştır. Çalışma şu sonuçları ortaya koymuştur; dönüştürücü liderlik davranışının düzeyi ılımlıydı, bilgi yönetimi ortalama bir uygulama seviyesindeydi ve açıklanan bilgi yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (ilham verici motivasyon dışında).

Nanjundeswara ve Swamy (2015), araştırma, dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışma hayatı kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, verilerini analiz etmek için tanımlayıcı ve açıklayıcı istatistiksel yöntemler kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışma hayatı kalitesinin düzeyi düşük, dönüştürücü liderlik düzeyi ise ortalama bulunmuştur. Ayrıca dönüştürücü liderliğin çalışma hayatının kalitesi üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir.

2.4.4.2. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar

Ateşoğlu (2023), bu araştırma, liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisi ile iç girişimcilik aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, İstanbul'da bulunan faaliyet gösteren bilişim firmalarının çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket 530 kişilik tesadüfi bir örnekleme üzerine uygulanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, iç girişimcilik, istismarcı otokratik liderliğin örgütsel çeviklik ve dayanıklılık üzerindeki etkisinde aracı etkiye sahip olmadığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte, iç girişimcilik, katılımcı ve demokratik liderlik stillerinin örgütsel çeviklik ve dayanıklılık üzerindeki etkisinde aracı etkiye sahip olduğunu ortaya konmuştur.

Aktan ve Salepcioğlu (2023), çalışma, personel güçlendirme ve boyutlarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın kapsamı, İstanbul'da laboratuvar hizmeti veren bir kuruluşun tüm çalışanlarını kapsamaktadır, örnekleme,

214 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda, personel güçlendirmenin ve bu yolla kazanılan örgütsel çevikliğin, örgütsel performansı ve rekabet yeteneklerini geliştirme ve örgütün devamlılığı üzerindeki kritik rolüne dikkat çekilmiştir.

Abdulsamad (2021) Mısır'da islami bankalarında örgütsel çevikliğin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin incelemiştir. Bu araştırma, islami bankalarda örgütsel çeviklik düzeyini ölçmeyi amaçladı. Çalışmanın bulgularına göre, incelenen islami bankalarda yüksek düzeyde örgütsel çeviklik, yüksek derecede müşteri memnuniyeti görülmüştür. Ayrıca örgütsel çevikliğin ve boyutlarının müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Tarakcı (2021), bu çalışma İstanbul, Erzurum ve Kocaeli belediye çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Örgütsel çeviklik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ve örgütsel bağlılığın bu ilişkide aracı rol oynayıp oynamadığını değerlendirilmiştir. Toplanan veriler çeşitli istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Sonuçlar, çalışanların örgütsel çeviklikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunurken, işten ayrılma niyetleri ile hem örgütsel çeviklik hem de örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Sağır ve Gönülölmez (2019), bu çalışmada örgütsel çevikliğin hem insan sermayesi hem de yapısal sermayenin şirket performans üzerindeki etkisinde aracı bir rolü olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma evrenini, Konya illerindeki şirketlerde çalışan (500) kişilik bir örneklem grubuna uygulanmıştır. Sonuçlar hem insan sermayesi hem de yapısal sermayenin şirket performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel çevikliğin bu etkide aracı bir rolü sahip olduğunu kanıtlamıştır.

Basri (2019), Kırşehir ilinde bulunan özel sektör firmalarında 100-250 çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün algılanması ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Anket verileri analiz edildiğinde, örgüt kültürü algıları ile örgütsel çeviklik düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bir başka ifadeyle, çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları olumlu yönde arttığında, örgütsel çeviklik düzeyi de artar.

Akkaya (2018), doktora tezinde, teknoloji girişim şirketlerinin yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Analiz

sonuçlarına göre, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik tarzları örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Ancak serbestlik bırakan liderlik tarzının bir etkisi olmadığını görülmemiştir. Ayrıca, bu çalışma kapsamında örgütsel çeviklik ölçeği Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır.

Bakan, Sezer ve Kara (2017), çalışmada bilgi yönetiminin şirketlerin örgütsel çevikliği ve örgütsel ataletleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini farklı illerde faaliyet gösteren şirketlerin yönetici ve çalışanlarından 237 kişi oluşturmuştur. Analiz sonuçları, bilgi yönetiminin boyutlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Nafei (2016b), çalışmasında örgütsel çevikliğin Mısır'daki ticari bankalarda çalışanların çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışma evrenini, Mısır'daki ticari bankalarda 382 çalışan üzerinde uygulandı. Anket ile toplanan verilerin analizi sonucunda, iş yaşamı kalitesi ile örgütsel çeviklik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yani, iş yaşamı kalitesinin gelişiminin örgütsel çevikliğin rolünün iyileştirilmesiyle bağlantılı olduğu sonucuna varmıştır.

Magawry (2016), adlı çalışmasının başlığı "Mısır Üniversite Eğitimi'nde Kurumsal Yeteneği Geliştirmek için Örgütsel Çeviklik Yaklaşımı"dır. Bu çalışma, örgütsel çeviklik kavramını belirlemek, onunla ilgili en önemli terimleri tanımlamak, çevik örgütleri karakterize eden örgütsel çeviklik boyutlarını belirlemek ve eğitim kurumlarında örgütsel çevikliğin sağlanmasına katkıda bulunabilecek temel bileşenleri incelemektir. Ayrıca Mısır üniversitesi eğitiminde örgütsel yetenekler kavramını tanımlamayı amaçlamıştır. Çalışmanın en önemli sonuçlarından biri, örgütsel çeviklik metodolojisi ışığında eğitim kurumlarında modern işbirlikçi liderlik yöntemlerini benimseme ve iç kalite yönetimi biriminin eğitsel rolünü etkinleştirme.

2.4.4.3. İş Tatmini ile İlgili Çalışmalar

Soliman, Elsayed ve İmam (2023), Mısır' da bulunan üç ve dört yıldızlı tatil köylerinde iş ortamının çalışanların iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu çalışma anket metodolojisine dayanmaktadır. Örneklemi, 401 kişi oluşturmaktadır. Anket ile toplanan verilerin analizi sonucunda, iş tatmini ile iş yükü, ücret ve şirket desteği değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu arada, iş arkadaşı ilişkilerinin iş

tatminini etkilemedi. Ayrıca, iş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir. Ayrıca, iş yükü ve ücretler, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Yücel (2020), özel sektöründe 315 çalışanın örgütsel sinizm, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç mesleki kıdeme, yaş grubuna ve medeni durumuna göre çalışanların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel sinizm algılarının anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Ancak, yaşa ve unvana göre tükenmişlik ile iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel sinizm, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım ve Eraslan (2020), çalışma, Diyarbakır ve Adana illerinde bulunan seramik fabrikalarında çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların iş tatmini düzeyleri ortalama düzeydedir. Ayrıca çalışanların yaşadıkları il, gelir düzeyi ve medeni durumları değişkenlere göre iş tatmin düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunurken, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Yücekaya ve Hündür (2020), kurum içi iletişimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre, kurum içi iletişimin iş tatmini üzerindeki anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve kurum içi iletişim algılarının eğitim düzeylerine, aylık gelirine ve çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Al-Marri (2019), çalışma, stratejik planlamanın iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Ürdün'deki Qatar Airways çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve araştırmanın örneklemini 396 çalışan oluşturmuştur. Sonuçlar, iş tatmini ve stratejik planlama düzeyleri orta düzeydedir. Ayrıca Stratejik planlamanın boyutlarının (misyon, politikalar ve çekirdek değerler) iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur, ancak (vizyon ve hedefler) boyutlarının bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik planlamanın boyutlarının (vizyon, misyon, hedefler, politikalar ve temel değerler) iş güvenliği ve terfi boyutunda etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Hoş ve Oksay (2015), bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Örneklemini, 250 hemşire oluşturmaktadır. Anket ile toplanan

verilerin analizi sonucunda, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Yani hemşirelerin iş tatmin düzeyleri yükseldikçe, örgütsel bağlılık düzeyleri de artar, iş tatmin düzeyleri düştüğünde ise örgütsel bağlılık düzeyleri azalır.

Yalım (2015), İstanbul'da bir tekstil firmasında çalışan 120 mavi yakalı çalışan üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada iletişim doyumu ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Sonuçlar, iletişim doyumu ve iş tatmini değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Coşkun (2013), öğretmenlerin müzakere algılamaları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Ankara'da Keçiören alanında çalışmakta olan 172 öğretmenden ve idareciden elde edilen verilerin sonuçlarına göre, müzakere algılamalarının iş tatminine pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ve müzakere algılamalarının, demografik değişkenler açısından bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Konakay ve Altaş (2011), çalışma, akademisyenlerin tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini cinsiyetlerine, medeni durumlarına, görev yıllarına, yaşlarına, unvanlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuç, cinsiyete, medeni durumuna ve görev yıllarına göre tükenmişlik ile iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Ancak, yaşa ve unvana göre tükenmişlik ile iş tatmini düzeyleri aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

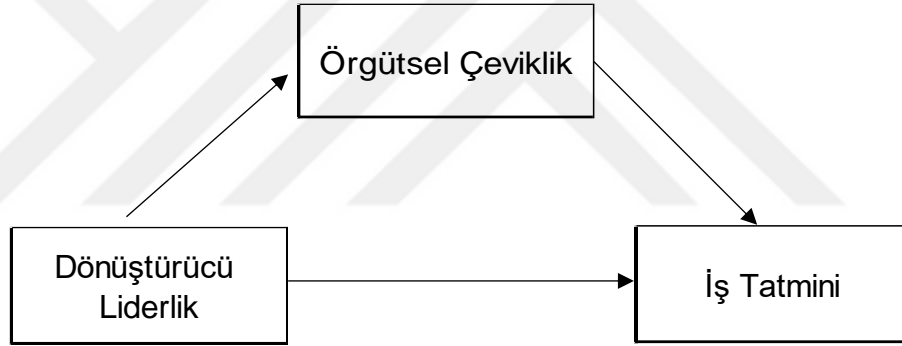
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin bir aracı rolü olup olmadığının saptanması hedeflenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modeline dayanarak yürütülmüştür. Bu model iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki derecesini saptamak amacıyla kullanılan bir tarama modelidir (Creswell, 2017: 27).

Dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini üzerine etkileri ile ilgili oluşturulan model aşağıda Şekil 3.1'deki gibidir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1'de verilen modele göre; bağımsız değişkeni dönüştürücü liderlik, iş tatmini bağımlı değişkeni ve örgütsel çeviklik aracı değişkendir. Dönüştürücü liderlik hem örgütsel çevikliğı hem de iş tatmini etkilemektedir. Ayrıca örgütsel çeviklik iş tatmini üzerinde bir etkisi bulunmaktadır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Mısır'da farklı sektörlerde çalışma hayatını sürdüren 412 kişi üzerinde gerçekleştirmiş. Tezin araştırma kısmında kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Anketler elektronik ortamda düzenlenmiştir. Verilerin analizi SPSS ve

AMOS programları ile yapılmıştır. Çalışmada, nicel verilerin analizleri betimsel istatistiklere ve yapısal eşitlik modellemeye dayalı olarak yapılmıştır. Aracılık rolünün incelenmesinde ise Baron ve Kenny'nin modeli referans olarak kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 3.1 'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	F	%
Cinsiyet	Kadın	259	62.9
	Erkek	153	37.1
Yaş	≤ 30	136	33.0
	31-40	154	37.4
	41-50	83	20.1
	> 50	39	9.5
Eğitim Durumu	Lise	14	3.4
	Lisans	134	32.5
	Lisansüstü	264	64.1
Medeni Durumu	Bekâr	158	38.3
	Evli	254	61.7
Maddi Durumu	Kötü	18	4.4
	Orta	248	60.2
	İyi	146	35.4
Çalışma Deneyimi	<1 yıl	44	10.7
	1-5 yıl	92	22.3
	6-10 yıl	68	16.5
	>10 yıl	208	50.5
Çalışan tipi	Beyaz yakalı	216	52.4
	Mavi yakalı	196	47.6

Tablo 3.1'deki verilere göre, araştırmanın katılımcılarının %62.9'u kadın, %37.1'i erkektir. Katılımcıların %33'ü ≤ 30, %37.4'ü 31-40, %20.1'i 41-50 ve %9.5'i >50 yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların büyük bir oranı %64.1 lisansüstü eğitim sahipken, %32.5'i lisans ve %3.4'ü lise mezunudur. Evli katılımcıların oranı %61.7'dir ve %38.3'ü bekar. Katılımcıların %10.7'si <1 yıl, %22.3'ü 1-5 yıl, %16.5'ü

6-10 yıl ve %50.5'i >10 yıl çalışma deneyimine sahip olduğunu ifade etmiştir. Maddi durumlarına gelince, %4.4'ü kötü, %60.2'si orta ve %35.4'ü iyidir. Katılımcıların %52.4'ü beyaz yakalı, %47.6'sı mavi yakalı çalışan olduğunu belirtmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama sürecinde anket formu kullanılmıştır. Bu form link olarak e-posta ve sosyal ağlar üzerinden çalışanlara gönderilmiştir. Araştırmada, Kişisel Bilgi Formu, Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanmaya tercih edilmiştir.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Bu form çalışanların kişisel bilgilerini kapsayan soruları içermektedir. Bu bilgiler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, maddi durumu, çalışma deneyimi ve çalışan tipi gibi konuları kapsar.

3.3.2. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Çalışma kapsamında, dönüştürücü liderliği ölçmek amacıyla Bass ve Avolio'nun 1985 yılında oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşan dört boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 3.2: Dönüştürücü Liderliğin Boyutlarına İlişkin Soru Sayısı ve Anketteki Soru Sayısı

Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	Soru Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
İdeal Etki	8	1,2,3,4,5,6,7,8
Zihinsel Teşvik	4	9,10,11,12
İlham Verici Motivasyon	4	13,14,15,16
Bireysel İlgi	4	17,18,19,20

Katılımcılar yanıtlarını 1'den 5'e kadar, "Kesinlikle katılmıyorum"dan "Kesinlikle katılıyorum"a kadar değişen bir 5'li Likert ölçeğinde derecelendirmiştir.

3.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Çalışma kapsamında Sharifi Zhang (1999)'un oluşturduğu ve Akkaya ve Tabak (2018)'in Türkçeye uyarladığı “Örgütsel Çeviklik Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Sharifi ve Zhang (1999)'in orijinal ölçeği 20 soru ve dört boyuttan (cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik) içermektedir. Akkaya ve Tabak'ın uyarladığı ölçek ise yalnızca 17 sorudan ve dört boyuttan (cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik) oluşmaktadır.

Tablo 3.3: Örgütsel Çeviklik Boyutlarına İlişkin Soru Sayısı ve Anketteki Soru Sayısı

Örgütsel Çevikliğin Boyutları	Soru Sayısı	Anketteki Sıra Numarası
Yetkinlik	8	1,2,3,4,5,6,7,8
Esneklik	3	9,10,11
Cevap Verme	3	12,13,14
Hız	3	15,16,17

Katılımcılar yanıtlarını 1'den 5'e kadar, "Kesinlikle katılmıyorum"dan "Kesinlikle katılıyorum"a kadar değişen bir 5'li Likert ölçeğinde derecelendirmiştir.

3.3.4. İş Tatmini Ölçeği

Bu çalışmada, iş tatmini değerlendirmek için Hackman ve Oldham'ın (1975) iş özellikleri anketine dayalı olarak geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye çevrilen beş maddeli “İş Tatmini Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu ölçek genel iş tatminini tek bir boyut içerisinde değerlendirmektedir.

Katılımcılar yanıtlarını 1'den 5'e kadar, "Kesinlikle katılmıyorum"dan "Kesinlikle katılıyorum"a kadar değişen bir 5'li Likert ölçeğinde derecelendirmiştir.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Analiz öncesinde, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini ölçeklerinin puan dağılımlarını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmış ve analiz edilmiştir. Böylece normal dağılımın gerçekleşip gerçekleşmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu değerlerin ± 1 aralığında olması verilerin normal dağılıma uyduğu sonucuna varılmıştır (Hair vd., 2013). Bu sonuçlar Tablo 3.4'te gösterilmiştir

Cronbach alfa katsayılarının hesaplanması ile ölçeklerin güvenilirliği tespit edilmiştir. $0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında bulunan alfa değerleri ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyini göstermektedir (Özdamar, 2004). Ölçekler için hesaplanan alfa değerleri Tablo 3.4'te yer almaktadır. Bu değerlere göre ölçeklerin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliklerinin yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3.4: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Ölçeklerine Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	N	Ort	Ss	Çarpıklık		Basıklık		Cronbach Alfa
				Z	Sh	Z	Sh	
Dönüştürücü Liderlik	412	68.03	15.92	-0.71	0.12	0.10	0.24	0.94
Örgütsel Çeviklik	412	59.94	14.03	-0.40	0.12	-0.05	0.24	0.96
İş Tatmini	412	18.26	4.84	-0.71	0.12	0.12	0.24	0.92

Bağımsız gruplar t testi, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini ölçeklerinden alınan puanların cinsiyet, medeni durum ve çalışan tipi değişkenlerine bağlı olarak karşılaştırılmasında gerçekleştirilmiştir. Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ise yaş, eğitim durumu, maddi durum ve çalışma deneyimi değişkenleri temelinde ölçek puanlarının karşılaştırılması için gerçekleştirilmiştir. Farkın nereden kaynaklandığını ortaya çıkarmak için ise Scheffe Post-Hoc testi kullanmaya tercih edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini ölçeklerinin puanları arasındaki ilişkiyi incelemesinde Pearson korelasyon katsayıları kullanılmıştır. Bu üç değişken arasındaki yordayıcı ilişkileri saptamak için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz süreci öncesinde, veri setindeki çok değişkenli uç değerleri kontrolü amacıyla Cook uzaklık değerleri hesaplanmış ve uç değerlerin olmadığı sonucuna varılmıştır (Cook uzaklık < 1). VIF (Variance Inflation Factor) değerlerinin 1,54 ile 4,81 arasında olduğu hesaplanmıştır. $VIF < 10$ olduğundan, değişkenler arasında çoklu bağlantı sorun bulunmadığını göstermektedir. (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Analizler gerçekleştirmek için IBM SPSS ve AMOS programları kullanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracı etkisini saptanmasında Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen adımlar kullanılmıştır.

- i) Birinci aşamada bağımsız değişkenin (dönüştürücü liderlik) aracı (örgütsel çeviklik) ve bağımlı (iş tatmini) değişken üzerindeki etkisi araştırılır.
- ii) İkinci aşamada aracı değişkenin (örgütsel çeviklik) bağımlı değişken (iş tatmini) üzerindeki etkisi araştırılır.
- iii) Üçüncü aşamada ise aracı değişken (örgütsel çeviklik) eklenmesiyle, bağımsız değişkenin (dönüştürücü liderlik) bağımlı değişken (iş tatmini) arasındaki etkileşim incelenir.

Aracılık etkisinin oluşması için, üçüncü aşamada, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerinde etkisinin ortadan kalması veya fark edilir düzeyde azalması gerekmektedir. Üçüncü adımdaki işlemleri gerçekleştirmek için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Modelin değerlendirilmesinde kullanılan uyum iliğini indeksleri Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Uyum İndeksi Değerleri

Uyum ölçütleri	İyi uyum	Kabul edilebilir uyum
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$	$3 \leq \chi^2/sd \leq 5$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.95 \leq AGFI \leq 1$	$0.90 \leq AGFI \leq 0.95$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.08$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$

Kaynak: Kline, 2011; Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Browne ve Cudeck, 1993

5'li Likert ölçeğine dayalı aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde, farklı değerler farklı seviyelere karşılık gelir. Örneğin, 1.00-1.79 “çok düşük”, 1.80-2.59 “düşük”, 2.60-3.39 “orta”, 3.40-4.19 “yüksek” ve 4.20-5.00 “çok yüksek” seviyeyi temsil eder.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Birinci Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri ne düzeydedir?”

Tablo 4.1'de ilgili sonuçlar sunulmuştur.

Tablo 4.1: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Ölçeklerinden Alınan Puanların Betimsel Değerleri

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	Ort	Ort/madde sayısı*	Ss
Dönüştürücü Liderlik	412	20.00	95.00	68.03	3,40	15.92
Örgütsel Çeviklik	412	17.00	85.00	59.94	3,53	14.03
İş Tatmini	412	5.00	25.00	18.26	3,65	4.84

*1,00-1,79 çok düşük, 1,80-2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek

Tablo 4.1 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik puanlarının 20 ile 95 arasında olduğu ve puan ortalamasının 68.03 (Ss=15.92) belirlendiği görülmektedir. Bu katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Örgütsel çeviklik puanlarının 17 ile 85 arasında olduğu ve puan ortalamasının 59.94 (Ss=14.03) belirlendiği görülmektedir. Bu katılımcıların örgütsel çeviklik algıları “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. İş tatmini puanlarının 5 ile 25 arasında olduğu ve puan ortalamasının 18.26 (Ss=4.84) belirlendiği görülmektedir. Bu katılımcıların iş tatmini algıları “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2. İkinci Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, maddi durumlarına, eğitim düzeylerine, çalışma

süreleri ve çalışan tiplerine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?” Aşağıda ilgili sonuçlar sunulmuştur.

Cinsiyet

Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.2’de sergilenmiştir.

Tablo 4.2: Cinsiyete Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t (410)	p
Dönüştürücü Liderlik	Kadın	259	66.83	16.32	-2.00	0.046
	Erkek	153	70.07	15.06		

Tablo 4.2 gözden geçirildiğinde, cinsiyete bağlı olarak dönüştürücü liderlik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($t_{(410)}=-2.00$; $p<0.05$). Erkekler, dönüştürücü liderlik puanların ortalamasında, kadınlardan anlamlı bir şekilde daha yüksek bir seviye gösterir. Erkeklerin dönüştürücü liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel çeviklik cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.3’te sergilenmiştir.

Tablo 4.3: Cinsiyete Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t(410)	p
Örgütsel Çeviklik	Kadın	259	59.42	13.54	-0.99	0.32
	Erkek	153	60.84	14.82		

Tablo 4.3 gözden geçirildiğinde, cinsiyete bağlı olarak örgütsel çeviklik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(410)}=-0.99$; $p>0.05$). Kadın ve erkeklerin örgütsel çeviklik puan ortalamaları birbirine yakındır. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin örgütsel çeviklik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Çalışanlarının iş tatmini cinsiyete bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.4’te sergilenmiştir.

Tablo 4.4: Cinsiyete Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort	Ss	t(410)	p
İş Tatmini	Kadın	259	18.15	4.89	-0.60	0.55
	Erkek	153	18.44	4.76		

Tablo 4.4 gözden geçirildiğinde, cinsiyete bağlı olarak iş tatmini puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t_{(410)}=-0.60$; $p>0.05$). Kadın ve erkeklerin iş tatmini puan ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin iş tatminlerinin benzer olduğu gözlenmiştir.

Yaş

Çalışanların dönüştürücü liderlik yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.5'te sergilenmiştir.

Tablo 4.5 Yaşa Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları

Dönüştürücü Liderlik	Yaş	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
	1. ≤ 30		136	68.32	13.52	G. Arası	2543.20	3	847.73	3.40.02	
2. 31-40		154	67.35	16.21	G. İçi	101650.32	408	249.14			
3. 41-50		83	65.52	19.69	Toplam	104193.52	411				4>2, 4>3
4. >50		39	75.08	11.41							
	Toplam	412	68.03	15.92							

Tablo 4.5 gözden geçirildiğinde, yaşa göre dönüştürücü liderlik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F_{(3;411)}=3.40$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, >50 yaş grubundaki katılımcıların dönüştürücü liderlik puanları, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarındaki katılımcıların puan ortalamalarına kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Yani >50 yaş katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları daha yüksektir.

Çalışanlarının örgütsel çeviklik yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.6'da sergilenmiştir.

Tablo 4.6: Yaşa Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Örgütsel Çeviklik	1. ≤30	136	61.76	12.22	G. Arası	1770.13	3	590.04	3.04	0.03	
	2. 31-40	154	58.05	14.16	G. İçi	79119.58	408	193.92			
	3. 41-50	83	58.61	16.05	Toplam	80889.72	411				4>3
	4. >50	39	63.92	13.74							
	Toplam	412	59.94	14.03							

Tablo 4.6 incelendiğinde, yaşa göre örgütsel çeviklik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F_{(3;411)}=3.04$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, >50 yaş grubundaki katılımcıların örgütsel çeviklik puan ortalaması, 41-50 yaş grubundaki katılımcıların puan ortalamasına kıyasla anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu belirtmiştir. >50 yaş yaş grubunda bulunan katılımcıların örgütsel çeviklik algıları daha yüksektir.

Çalışanların iş tatmini yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.7’de sergilenmiştir.

Tablo 4.7: Yaşa Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları

Değişken	Yaş	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
İş Tatmini	≤30	136	18.35	4.41	G. Arası	178.58	3	59.53	2.57	0.054
	31-40	154	18.12	5.06	G. İçi	9440.15	408	23.14		
	41-50	83	17.52	5.18	Toplam	9618.73	411			
	>50	39	20.08	4.28						
	Toplam	412	18.26	4.84						

Tablo 4.7 incelendiğinde, yaşa göre iş tatmini puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(3;411)}=2.57$; $p>0.05$). Araştırmaya katılan ve ≤30, 31-40, 41-50, >50 yaş gruplarında bulunan katılımcıların iş tatminlerinin benzer olduğu gözlenmiştir.

Eğitim Durumu

Çalışanların dönüştürücü liderlik eğitim durumlarına bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.8’de sergilenmiştir.

Tablo 4.8: Eğitim Durumuna Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Dönüştürücü Liderlik	1. Lise	14	78.14	11.88	G. Arası	6309.16	2	3154.58	13.18	0.00	
	2. Lisans	134	72.57	12.36	G. İçi	97884.37	409	239.33			1>3
	3. Lisans üstü	264	65.20	16.97	Toplam	104193.52	411				
	Toplam	412	68.03	15.92							

Tablo 4.8 incelendiğinde, eğitim durumuna göre dönüştürücü liderlik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F_{(2;411)}=13.18$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, lise mezunların dönüştürücü liderlik puanları lisansüstü mezunların puanlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Lise mezunu katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları daha yüksektir.

Çalışanların örgütsel çeviklik eğitim durumlarına bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.9’da sergilenmiştir.

Tablo 4.9: Eğitim Durumuna Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
Örgütsel Çeviklik	1. Lise	14	66.86	16.82	G. Arası	4010.60	2	2005.30	10.67	0.00	
	2. Lisans	134	63.75	11.61	G. İçi	76879.12	409	187.97			1>3
	3. Lisansüstü	264	57.64	14.50	Toplam	80889.72	411				
	Toplam	412	59.94	14.03							

Tablo 4.9 incelendiğinde, eğitim durumuna göre örgütsel çeviklik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F_{(2;411)}=10.67$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, lise mezunların örgütsel çeviklik puanları, lisansüstü mezunların puanlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Lise mezunu katılımcıların örgütsel çeviklik algıları daha yüksektir.

Çalışanların iş tatmini eğitim durumuna bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.10’da sergilenmiştir.

Tablo 4.10: Eğitim Durumuna Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
İş Tatmini	1. Lise	14	19.71	3.58	G. Arası	144.15	2	72.08	3.11	0.046	
	2. Lisans	134	18.96	4.28	G. İçi	9474.57	409	23.17			
	3. Lisansüstü	264	17.83	5.11	Toplam	9618.73	411				1>3
	Toplam	412	18.26	4.84							

Tablo 4.10 incelendiğinde, eğitim durumuna göre iş tatmini puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmıştır ($F_{(2;411)}=3.11$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, lise mezunların iş tatmini puanları, lisansüstü mezunların puanlarından anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Lise mezunu katılımcıların iş tatminleri daha yüksektir.

Medeni Durum

Çalışanların dönüştürücü liderlik medeni durumuna bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.11’de sergilenmiştir.

Tablo 4.11: Medeni Duruma Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	t(410)	p
Dönüştürücü Liderlik	Evli	254	70.00	15.87	3.22	0.00
	Bekar	158	64.87	15.53		

Tablo 4.11 incelendiğinde, medeni duruma göre dönüştürücü liderlik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ($t_{(410)}=3.22$; $p<0.05$). Bekar katılımcılara göre evli katılımcıların dönüştürücü liderlik puanları daha yüksektir. Başka bir değişikle evli katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları daha yüksek bulunmuştur.

Çalışanlarının örgütsel çeviklik medeni durumuna bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.12’de sergilenmiştir.

Tablo 4.12: Medeni Duruma Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	<i>t</i> (410)	p
Örgütsel Çeviklik	Evli	254	60.62	14.28	1.24	0.22
	Bekar	158	58.86	13.59		

Tablo 4.12 incelendiğinde, medeni duruma göre örgütsel çeviklik puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($t_{(410)}=1.24$; $p>0.05$). Evli ve bekar katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlarının iş tatmini medeni durumuna bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.13’te sergilenmiştir.

Tablo 4.13: Medeni Duruma Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durumu	N	Ort	Ss	<i>t</i> (410)	p
İş Tatmini	Evli	254	18.76	4.64	2.67	0.01
	Bekar	158	17.46	5.05		

Tablo 4.13 incelendiğinde, medeni duruma göre iş tatmini puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklı gösterdiği görülmektedir ($t_{(410)}=2.67$; $p<0.05$). Bekar katılımcılara göre evli katılımcıların iş tatmini puanları daha yüksektir. Evli katılımcıların iş tatminleri daha yüksek bulunmuştur.

Maddi Durum

Çalışanlarının dönüştürücü liderlik maddi durumuna bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz sonuçları Tablo 4.14’te sergilenmiştir.

Tablo 4.14: Maddi Duruma Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları

Dönüştürücü Liderlik	Maddi Durum	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
	1. Kötü	18	66.61	17.05	G. Arası	1080.78	2	540.39	2.14	0.12
2. Orta	248	66.85	15.85	G. İçi	103112.74	409	252.11			
3. İyi	146	70.22	15.79	Toplam	104193.52	411				
Toplam	412	68.03	15.92							

Tablo 4.14 incelendiğinde, maddi duruma göre dönüştürücü liderlik puan ortalamalarında anlamlı bir fark saptanmamıştır ($F_{(2;411)}=2.14$; $p>0.05$). Maddi durumunu, kötü, orta ve iyi olarak belirten katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Çalışanlarının örgütsel çeviklik maddi durumuna bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.15'te sergilenmiştir.

Tablo 4.15: Maddi Duruma Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları

Örgütsel Çeviklik	Maddi Durum	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
	1. Kötü	18	53.50	18.33	G. Arası	2321.41	2	1160.70	6.04	0.00	
2. Orta	248	58.72	13.71	G. İçi	78568.31	409	192.10				
3. İyi	146	62.82	13.50	Toplam	80889.72	411					3>1
Toplam	412	59.94	14.03								

Tablo 4.15 incelendiğinde, maddi duruma göre örgütsel çeviklik puanları arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ($F_{(2;411)}=6.04$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, gelir durumu iyi düzeyde olan katılımcıların örgütsel çeviklik puan ortalaması, gelir durumu kötü düzeyde olan katılımcılara kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. İyi gelir durumu sahip katılımcıların örgütsel çeviklik algıları daha yüksektir.

Çalışanların iş tatmini maddi durumuna bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.16'de sergilenmiştir.

Tablo 4.16: Maddi Duruma Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları

	Maddi Durum	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark
İş Tatmini	1. Kötü	18	15.72	5.63	G. Arası	499.56	2	249.78	11.20	0.00	
	2. Orta	248	17.62	4.93	G. İçi	9119.17	409	22.30			
	3. İyi	146	19.65	4.21	Toplam	9618.73	411				3>1
	Toplam	412	18.26	4.84							

Tablo 4.16 incelendiğinde, maddi duruma göre iş tatmini puanları anlamlı bir fark gösterdiği görülmektedir ($F_{(2;411)}=11.20$; $p<0.05$). Yapılan Scheffe Post-Hoc testi sonuçları, gelir durumu iyi düzeyde olan katılımcıların iş tatmini puan ortalaması, gelir durumu kötü düzeyde olan katılımcılara kıyasla anlamlı olarak daha yüksek olduğunu belirtmiştir. İyi gelir durumu sahip iş tatminleri daha yüksek bulunmuştur.

Çalışma Deneyimi

Çalışanların dönüştürücü liderlik çalışma deneyimine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.17’de sergilenmiştir.

Tablo 4.17: Çalışma Deneyimine Bağlı Dönüştürücü Liderlik ANOVA Sonuçları

	Çalışma Deneyimi	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Dönüştürücü Liderlik	<1 yıl	44	69.82	15.66	G. Arası	443.14	3.00	147.71	0.58	0.63
	1-5 yıl	92	67.24	13.74	G. İçi	103750.38	408.00	254.29		
	6-10 yıl	68	69.66	15.90	Toplam	104193.52	411.00			
	>10 yıl	208	67.48	16.89						
	Toplam	412	68.03	15.92						

Tablo 4.17 incelendiğinde, çalışma deneyimine göre dönüştürücü liderlik puanları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($F_{(3;411)}=0.58$; $p>0.05$). <1 yıl, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve >10 yıl mesleki deneyime sahip olanların dönüştürücü liderlik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Çalışanlarının örgütsel çeviklik çalışma deneyimine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.18’de sergilenmiştir.

Tablo 4.18: Çalışma Deneyimine Bağlı Örgütsel Çeviklik ANOVA Sonuçları

	Çalışma Deneyimi	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Örgütsel Çeviklik	<1 yıl	44	60.20	12.20	G. Arası	598.30	3.00	199.43	1.01	0.39
	1-5 yıl	92	61.53	14.44	G. İçi	80291.41	408.00	196.79		
	6-10 yıl	68	58.88	14.63	Toplam	80889.72	411.00			
	>10 yıl	208	59.94	14.03						
	Toplam	412	59.94	14.03						

Tablo 4.18 incelendiğinde, çalışma deneyimine göre örgütsel çeviklik puanları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($F_{(3;411)}=1.01$; $p>0.05$). <1 yıl, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve >10 yıl mesleki deneyime sahip olanların örgütsel çeviklik algılarının benzer olduğu gözlenmiştir.

Çalışanlarının iş tatmini çalışma deneyimine göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.19’da sergilenmiştir.

Tablo 4.19: Çalışma Deneyimine Bağlı İş Tatmini ANOVA Sonuçları

	Çalışma Deneyimi	N	Ort	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
İş Tatmini	<1 yıl	44	17.93	4.71	G. Arası	57.88	3.00	19.29	0.82	0.48
	1-5 yıl	92	18.87	3.80	G. İçi	9560.85	408.00	23.43		
	6-10 yıl	68	17.74	5.36	Toplam	9618.73	411.00			
	>10 yıl	208	18.23	5.09						
	Toplam	412	18.26	4.84						

Tablo 4.19 incelendiğinde, çalışma deneyimine göre iş tatmini puanları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($F_{(3;411)}=0.82$; $p>0.05$). <1 yıl, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve >10 yıl mesleki deneyime sahip olanların iş tatminlerinin benzer olduğu gözlenmiştir.

Çalışan Tipi

Çalışanlarının dönüştürücü liderlik çalışma tipine bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.20’de sergilenmiştir.

Tablo 4.20: Çalışan Tipine Bağlı Dönüştürücü Liderlik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Tipi	N	Ort	Ss	t(410)	p
Dönüştürücü Liderlik	Beyaz Yakalı	216	67.39	14.95	-0.86	0.39
	Mavi Yakalı	196	68.74	16.94		

Tablo 4.20 incelendiğinde, çalışan tipine göre dönüştürücü liderlik puanları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($t_{(410)}=-0.86$; $p>0.05$). Beyaz ve mavi yakalı katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlarının örgütsel çeviklik çalışma tipine bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.21’de sergilenmiştir.

Tablo 4.21 Çalışan Tipine Bağlı Örgütsel Çeviklik Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Tipi	N	Ort	Ss	t(410)	p
Örgütsel Çeviklik	Beyaz Yakalı	216	59.11	13.36	-1.27	0.21
	Mavi Yakalı	196	60.86	14.71		

Tablo 4.21 incelendiğinde, çalışan tipine göre örgütsel çeviklik puanları arasında anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir ($t_{(410)}=-1.27$; $p>0.05$). Beyaz ve mavi yakalı katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanlarının iş tatmini çalışma tipine bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yürütülen analiz Tablo 4.22’de sergilenmiştir.

Tablo 4.22: Çalışan Tipine Bağlı İş Tatmini Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları

Değişkenler	Çalışan Tipi	N	Ort	Ss	t(410)	p
İş Tatmini	Beyaz Yakalı	216	17.72	5.03	-2.37	0.02
	Mavi Yakalı	196	18.85	4.56		

Tablo 4.22 incelendiğinde, çalışan tipine göre iş tatmini puanları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($t_{(410)}=-2.37$; $p<0.05$). Mavi yakalı çalışanların iş tatmini puan ortalaması, beyaz yakalı çalışanların puan ortalamasından anlamlı olarak daha yüksektir. Mavi yakalı çalışanların iş tatminleri daha yüksek bulunmuştur.

4.3. Üçüncü Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklik ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için gösteren korelasyon analiz sonuçları Tablo 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.23: Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik ve İş Tatmini Arasındaki Pearson Korelasyon İlişkileri

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. İdeal etki	1										
2. Zihinsel teşvik	0.81**	1									
3. İlham verici motivasyon	0.76**	0.79**	1								
4. Bireysel ilgi	0.77**	0.76**	0.73**	1							
5. Dönüştürücü Liderlik	0.94**	0.92**	0.89**	0.88**	1						
6. Yetkinlik	0.63**	0.68**	0.67**	0.62**	0.71**	1					
7. Esneklik	0.66**	0.66**	0.68**	0.61**	0.72**	0.82**	1				
8. Cevap verme	0.59**	0.62**	0.62**	0.55**	0.65**	0.83**	0.80**	1			
9. Hız	0.57**	0.58**	0.61**	0.56**	0.63**	0.80**	0.76**	0.81**	1		
10. Örgütsel Çeviklik	0.66**	0.69**	0.70**	0.64**	0.74**	0.96**	0.90**	0.92**	0.90**	1	
11. İş Tatmini	0.48**	0.47**	0.46**	0.46**	0.51**	0.55**	0.55**	0.51**	0.49**	0.57**	1

** $p<0.05$; N=412

Tablo 4.23 incelendiğinde, ideal etki puanları ile yetkinlik ($r=.63$; $p<.05$) esneklik ($r=.66$; $p<.05$), cevap verme ($r=.59$; $p<.05$), hız ($r=.57$; $p<.05$), örgütsel çeviklik ($r=.66$; $p<.05$) ve iş tatmini ($r=.48$; $p<.05$) puanlar arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

Zihinsel teşvik puanları ile yetkinlik ($r=.68$; $p<.05$) esneklik ($r=.66$; $p<.05$), cevap verme ($r=.62$; $p<.05$), hız ($r=.58$; $p<.05$), örgütsel çeviklik ($r=.69$; $p<.05$) ve iş tatmini ($r=.47$; $p<.05$) puanlar arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

İlham verici motivasyon puanları ile yetkinlik ($r=.67$; $p<.05$) esneklik ($r=.68$; $p<.05$), cevap verme ($r=.62$; $p<.05$), hız ($r=.61$; $p<.05$), örgütsel çeviklik ($r=.70$; $p<.05$) ve iş tatmini ($r=.46$; $p<.05$) puanlar arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

Dönüştürücü liderlik puanları ile yetkinlik ($r=.71$; $p<.05$) esneklik ($r=.72$; $p<.05$) ve örgütsel çeviklik ($r=.74$; $p<.05$) puanları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu gözlenmektedir. Dönüştürücü liderlik puanları ile cevap verme ($r=.65$; $p<.05$), hız ($r=.63$; $p<.05$), ve iş tatmini ($r=.51$; $p<.05$) puanları arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

Bireysel ilgi puanları ile yetkinlik ($r=.62$; $p<.05$) esneklik ($r=.61$; $p<.05$), cevap verme ($r=.55$; $p<.05$), hız ($r=.56$; $p<.05$), örgütsel çeviklik ($r=.64$; $p<.05$) ve iş tatmini ($r=.46$; $p<.05$) puanları arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

İş tatmini puanları ile yetkinlik ($r=.55$; $p<.05$) esneklik ($r=.55$; $p<.05$), cevap verme ($r=.51$; $p<.05$), hız ($r=.49$; $p<.05$) ve örgütsel çeviklik ($r=.57$; $p<.05$) puanları arasında orta düzeyde bir pozitif ilişki olduğu gözlenmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, örgütsel çeviklik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” Tablo 4.24’te, alt amacını belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.24: Dönüştürücü Liderliğin Yetkinlik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		8.89	1.02		8.72	0.00				
İdeal Etki		0.08	0.07	0.07	1.13	0.26				
Zihinsel Teşvik	Yetkinlik	0.48	0.11	0.30	4.40	0.00	0.72	0.52	106.41	0.00
İlham Verici Motivasyon		0.51	0.11	0.29	4.74	0.00				
Bireysel İlgi		0.23	0.11	0.12	2.04	0.04				

Tablo 4.24 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin yetkinlik üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla yürütülen regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R=0.72; F=106.41; p<0.05). Dönüştürücü liderlik boyutları, yetkinlikteki değişimin %52'sini açıklamaktadır. Zihinsel teşvik (β =.30; p<.05), bireysel ilgi (β =.12; p<.05) ve ilham verici motivasyon (β =.29; p<.05) değişkenlerinin yetkinliği pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. Bu durumda zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyonun artmasıyla birlikte yetkinlik düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 4.25: Dönüştürücü Liderliğin Esneklik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		1.71	0.44		3.90	0.00				
İdeal Etki		0.09	0.03	0.19	2.98	0.00				
Zihinsel Teşvik	Esneklik	0.12	0.05	0.17	2.58	0.01	0.73	0.53	112.59	0.00
İlham Verici Motivasyon		0.26	0.05	0.34	5.54	0.00				
Bireysel ilgi		0.07	0.05	0.09	1.48	0.14				

Tablo 4.25 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin esneklik üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla yürütülen regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R=0.73; F=112.59; p<0.05). Dönüştürücü liderlik boyutları, esneklikteki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. İdeal etki (β =0.19;

$p < 0.05$), zihinsel teşvik ($\beta = 0.17$; $p < 0.05$) ve ilham verici motivasyon ($\beta = 0.34$; $p < 0.05$) değişkenlerinin esnekliği pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. İdeal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon arttıkça esneklik de artmaktadır.

Tablo 4.26: Dönüştürücü Liderliğin Zihinsel Teşvik Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		3.23	0.46		7.09	0.00				
İdeal Etki		0.07	0.03	0.15	2.13	0.03				
Zihinsel Teşvik	Cevap Verme	0.15	0.05	0.23	3.17	0.00	0.66	0.43	77.79	0.00
İlham Verici Motivasyon		0.21	0.05	0.28	4.29	0.00				
Bireysel İlgi		0.03	0.05	0.05	0.71	0.48				

Tablo 4.26 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin cevap verme üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($R = 0.66$; $F = 77.79$; $p < 0.05$). Dönüştürücü liderlik bileşenleri, cevap vermedeki değişimin %43'ünü açıklamıştır. İdeal etki ($\beta = 0.15$; $p < 0.05$) zihinsel teşvik ($\beta = 0.23$; $p < 0.05$) ve ilham verici motivasyon ($\beta = 0.28$; $p < 0.05$) değişkenlerinin cevap verme pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. İdeal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon arttıkça cevap verme de artmaktadır.

Tablo 4.27: Dönüştürücü Liderliğin Hız Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		1.83	0.51		3.55	0.00				
İdeal Etki		0.06	0.04	0.13	1.77	0.08				
Zihinsel Teşvik	Hız	0.10	0.06	0.13	1.76	0.08	0.64	0.41	71.51	0.00
İlham Verici Motivasyon		0.25	0.05	0.31	4.65	0.00				
Bireysel İlgi		0.11	0.06	0.13	1.99	0.05				

Tablo 4.27 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin hız üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R=0.64; F=71.51; p<0.05). Dönüştürücü liderlik bileşenleri, hızdaki değişimin %41'ini açıklamıştır. Standardize beta katsayılarına göre, sadece ilham verici motivasyon ($\beta=0.31$; p<0.05) değişkeninin hızı pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. İlham verici motivasyon arttıkça hız da artmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” Tablo 4.28’de, alt amacını belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.28: Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		7.60	0.93		8.17	0.00				
İdeal Etki		0.15	0.06	0.19	2.35	0.02				
Zihinsel Teşvik	İş Tatmini	0.14	0.10	0.12	1.43	0.15	0.51	0.26	36.54	0.00
İlham Verici Motivasyon		0.16	0.10	0.12	1.57	0.12				
Bireysel İlgi		0.19	0.10	0.13	1.83	0.07				

Tablo 4.28 incelendiğinde, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R=0.51; F=36.54; p<0.05). Dönüştürücü liderlik bileşenleri, iş tatminindeki değişimin %51'ini açıklamıştır. Standardize beta katsayılarına göre, sadece ideal etki ($\beta=0.19$; p<0.05) değişkeninin iş tatminini pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. İdeal etki arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

4.6. Altıncı Alt Amacın Bulguları

“Çalışanların örgütsel çeviklik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” Tablo 4.29’de, alt amacını belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.29: Örgütsel Çevikliğin İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		6.43	0.89		7.24	0.00				
Yetkinlik		0.18	0.06	0.24	2.87	0.00				
Esneklik	İş Tatmini	0.49	0.13	0.29	3.76	0.00	0.58	0.34	51.75	0.00
Cevap Verme		0.07	0.15	0.04	0.48	0.63				
Hız		0.08	0.12	0.05	0.62	0.53				

Tablo 4.29 incelendiğinde, örgütsel çevikliğin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (R=0.58; F=51.75; p<0.05). Örgütsel çeviklik boyutları, iş tatminindeki değişimin %34’ünü açıklamıştır. Yetkinlik ($\beta=0.24$; p<0.05) ve esneklik ($\beta=0.29$; p<0.05) değişkeninin iş tatminini pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. Yetkinlik ve esneklik arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

4.7. Yedinci Alt Amacın Bulguları

“Dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklikleri birlikte, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” Tablo 4.30’da, alt amacını incelemek amacıyla oluşturulan regresyon analizinin sonuçları açıklanmıştır.

Tablo 4.30: Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Birlikte İş Tatmini Üzerindeki Yordayıcı Etkisini Belirlemek için Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

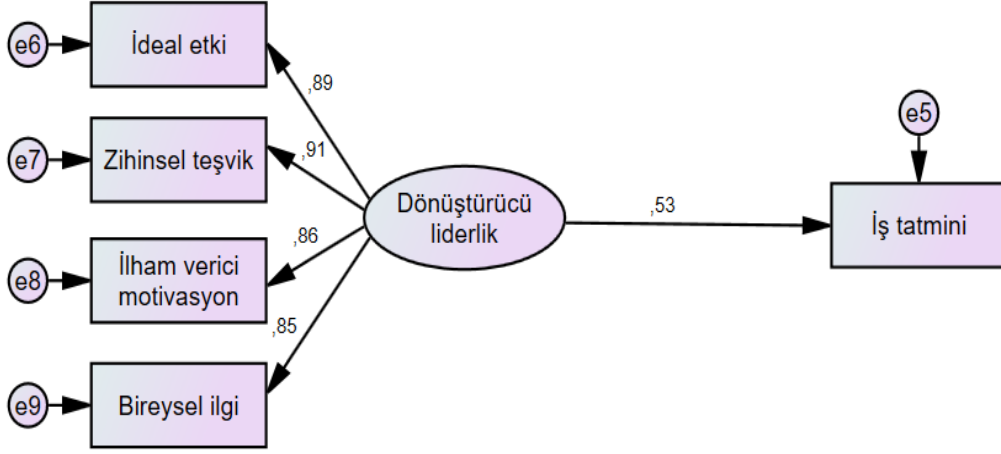
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Sh	β	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		5.35	0.97		5.50	0.00				
İdeal Etki		0.10	0.06	0.12	1.59	0.11				
Zihinsel Teşvik		0.01	0.10	0.01	0.12	0.90				
İlham Verici Motivasyon		-0.04	0.10	-0.03	-0.46	0.65				
Bireysel İlgi	İş Tatmini	0.12	0.10	0.08	1.22	0.22	0.60	0.36	27.64	0.00
Yetkinlik		0.14	0.06	0.19	2.20	0.03				
Esneklik		0.38	0.14	0.22	2.78	0.01				
Cevap Verme		0.07	0.15	0.04	0.49	0.62				
Hız		0.05	0.12	0.03	0.45	0.65				

Tablo 4.30 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel çevikliğin iş tatmini üzerindeki yordayıcı etkisini incelemek amacıyla oluşturulan regresyon denkleminin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (R=0.60; F=27.64; p<0.05). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik bileşenleri, iş tatminindeki değişimin %36'sını açıklamıştır. Standardize beta katsayılarına göre, yetkinlik ($\beta=0.19$; p<0.05) ve esneklik ($\beta=0.22$; p<0.05) değişkeninin iş tatminini pozitif yönde yordadığı anlaşılmıştır. Yetkinlik ve esneklik arttıkça iş tatmini de artmaktadır.

4.8. Sekizinci Alt Amacın Bulguları

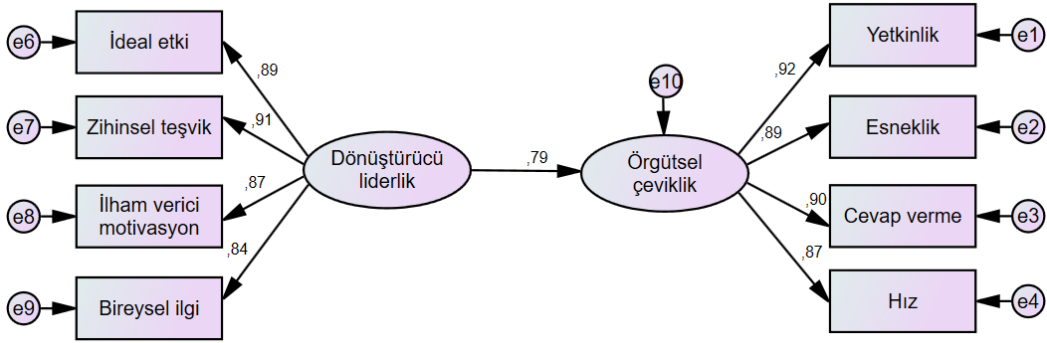
“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü var mıdır?”

Baron ve Kenny (1986) aracılık modeline göre, aracılık etkisinin incelenmesi için üç aşama sırasıyla test edilmiştir. İlk aşamada dönüştürücü liderliğin iş tatmini ve örgütsel çeviklik üzerindeki anlamlı etkisi, ikinci aşamada örgütsel çevikliğin iş tatmini üzerindeki anlamlı etkisi, üçüncü ve son aşamada ise örgütsel çeviklik bir aracı değişken olarak modelde yer aldığı durumda, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin azalma ya da tamamen yok olma durumu incelenmiştir.



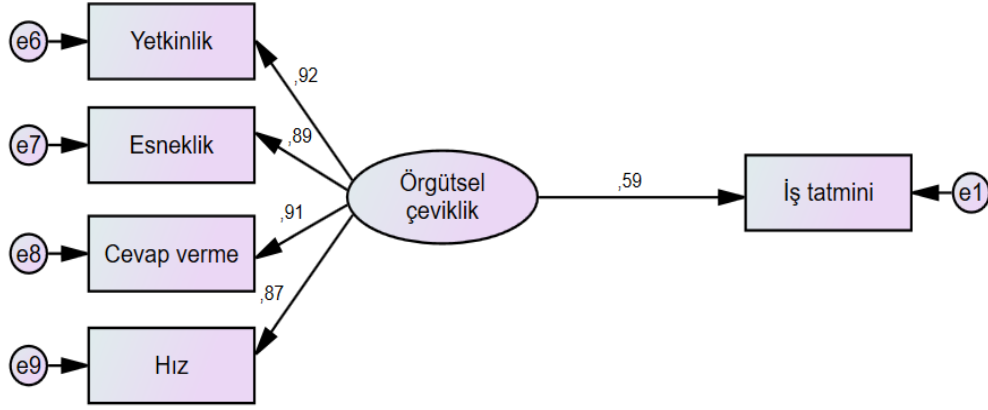
Şekil 4.1: Dönüştürücü Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Baron ve Kenny (1986) aracılık modeline göre ilk aşamada dönüştürücü liderlik ile iş tatmini ve örgütsel çeviklik arasında anlamlı etkinin olması gerekir. Şekil 4.1'e göre dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönde ve 0.53 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 4.2: Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

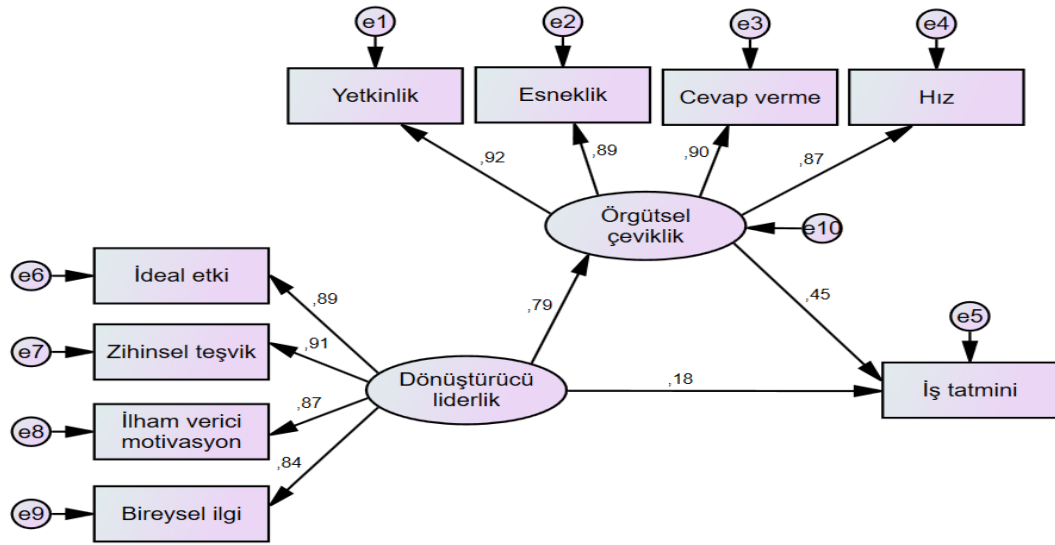
Şekil 4.2 incelendiğinde, dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasında 0.79 büyüklüğünde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ilk aşamasında karşılanması gereken durumlar elde edilmiştir. Bir sonraki aşamada yöntemde önerilen ikinci ve üçüncü durumlar test edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.



Şekil 4.3: Örgütsel Çevikliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

İkinci aşamada örgütsel çevikliğin iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi test edilmiştir. Şekil 4.3'teki modele göre örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve 0.59 büyüklüğünde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntemin ikinci aşamasında karşılanması gereken durum elde edilmiştir.

Üçüncü aşamada, örgütsel çeviklik aracı değişkeni modele dâhil edildiğinde dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin 0.18'e kadar düştüğü sonucuna ulaşılmıştır (Şekil 4.4). Başka bir ifadeyle, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik üzerinden iş tatminini etkilemeye başlamıştır. Bu sonuç, örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Doğrudan etkinin tamamen ortadan kalkmayıp sadece bir miktarının aracı değişken üzerinden gerçekleşmiş olması, örgütsel çevikliğin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.4: Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolünün Test Edildiği Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli analizlerinde, model veri uyumunu değerlendirmek için uyum iyiliği indeksleri hesaplanır ve incelenir. Bu araştırmada, normlu ki-kare değeri (χ^2/df), CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi), GFI (Uyum iyiliği indeksi), AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi), RMSEA (Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü) ve NFI (normlaştırılmış uyum indeksi) uyum iyiliği indeksleri hesaplanmış ve incelenmiştir. Şekil 4'teki model için hesaplanan uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.31'de yer almaktadır.

Tablo 4.31: Aracılık Modeli için Hesaplanan Uyum İyiliği İndeksleri

χ^2	Sd	χ^2/Sd	SRMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
51,79	25	2,07	0,02	0,99	0,97	0,95	0,99	0,05

Tablo 4.31 incelendiğinde, test edilen aracılık modeli için hesaplanan χ^2/df , SRMR, CFI, GFI, AGFI, NFI ve RMSEA uyum iyiliği değerlerinin her biri iyi uyumu işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar araştırma verilerinin test edilen aracılık modeli ile uyumlu olduğunu göstermiştir. Aracılık modeli bu araştırmanın verileri ile doğrulanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları, tartışmalar ve öneriler sunulmuştur.

5.1.1. Birinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri ne düzeydedir?” birinci alt amaç kapsamında elde edilen bulgulara göre; katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları “**yüksek**” düzeyde, örgütsel çeviklik algıları “**yüksek**” düzeyde ve iş tatmini “**yüksek**” düzeyde bulunmaktadır.

Literatürü gözden geçirdiğimizde, bu çalışmanın bulgularıyla uyumlu sonuçlara ulaşılan çalışmaların olduğu görülmektedir. Suleiman (2020) Mısır’daki turizm şirketleri üzerine yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderlik düzeyinin “yüksek” olduğunu ortaya koymuştur. Aynı yönde Al-Hadrisi (2019), Alshammari ve Alsultan (2018) yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının “yüksek” düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Ancak Salam (2020) çalışmasında Mısır’da ilaç firmalarında çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada dönüştürücü liderlik düzeyinin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Al-Shanti (2017) ve Nanjundeswara ve Swamy (2015) araştırmalarında dönüştürücü liderlik algıları “orta” düzey olduğunu belirtmişlerdir. Dönüştürücü liderlik düzeyindeki farklılık, örgüt kültürü, örgütün mevcut liderliği ve örgütsel destek gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır.

Örgütsel çeviklik düzeyi yüksek olarak değerlendirilmiş ve literatürde bu sonucu destekleyen sonuçlar bulunmaktadır. Abdelsamad (2021), Mısır’daki islami bankalar üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel çeviklik “yüksek” düzeylerdeydi. Ancak Selim (2019) ve Shaheen (2022) gibi diğer bazı çalışmalara katılmamakla birlikte, çalışmalarının sonuçlarının örgütsel çevikliğin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Kuruluşlarda örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek veya düşük olması, birkaç faktöre bağlıdır. Örneğin, liderlik tarzı, kuruluşun yenilik ve gelişime destek veren, değişimi benimseyen, çalışanları motive eden ve işbirliğini destekleyen etkili bir liderliğe sahip olması durumunda, örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek olması yol açabilir ve bunun tersi de mümkündür. Ayrıca, kuruluşun kültürü ve yapısı örgütsel çevikliğin düzeyleri üzerinde etkili olabilir. Örgütsel çeviklik düzeyi yüksek olduğunda, organizasyonun çalışma ortamındaki sürekli değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlar ve zorlukları fırsata dönüştürmesine katkıda bulunur. Örgütsel çeviklik, yenilik yapma, yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve bunları zamanında sunma yeteneğini geliştirir, böylece kuruluşun rekabet gücünü artırır ve sürekliliğini ve başarısını sağlar. Bu araştırmada iş tatmini düzeyi yüksek bulunmuştur. Al-Sabbagh ve Marzouq (2020) ve Ali (2022) tarafından yapılan çalışma bu sonucu desteklemektedir. Hegazy (2019) çalışma ise iş, tatmini düzeyi orta düzeydi. İş tatmini düzeyi, yükselmesine veya düşmesine katkıda bulunan bir dizi kişisel ve örgütsel faktörle bağlantılıdır. İş tatmin düzeyinin yüksek olması hem çalışanlara hem de organizasyonlara birçok fayda sağlar.

5.1.2. İkinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatminleri cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, maddi durumlarına, eğitim düzeylerine, çalışma süreleri ve çalışan tiplerine bağlı olarak anlamlı bir fark bulunmakta mıdır?” İlgili bulgular aşağıda belirtilmiştir.

Cinsiyet

Katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiye ilişkin çalışma sonuçlarına bakıldığında, cinsiyete göre dönüştürücü liderlik algı düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Erkeklerin dönüştürücü liderlik algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Orhan (2021), Tetik (2014) çalışmalarında, bu çalışmanın sonuçlarından farklı sonuçlara ulaştılar. Dönüştürücü liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediğini bulmuşlardır.

Katılımcıların örgütsel çeviklik algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu, erkeklerin ve kadınların örgütsel çeviklik algılarının birbirine yakın olduğunu belirtmektedir. Sağır ve Gönülölmez (2019), Basri (2019), Özeroğlu (2019), Atmaca (2021) yaptıkları çalışmalarda aynı sonuca ulaşmışlardır, cinsiyete göre örgütsel çeviklik düzeylerinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ayrıca, Tarakcı (2021), çalışmasında, çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel çeviklik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kaplan ve Uçak (2018) tarafından yapılmış çalışmasında katılımcıların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olmadığını tespit etmiştir. Bu sonuç araştırma sonucuyla uyumludur. Literatürde kadınlar ve erkekler arasında iş tatmini seviyeleri konusunda farklılıklar olduğuna dair kesin bir kanıt yoktur (Toker, 2007: 103).

Yaş

Bu çalışmanın sonuçları, yaş değişkenine göre dönüştürücü liderlik algılarının farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, 50 yaş üstü yaş gruplarının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığındaki yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik algısına sahip olduğunu belirlemiştir. Yani, 50 yaş üzerindeki bireylerin dönüştürücü liderlik algıları daha yüksektir. Bu sonuç, Orhan 'ın (2021) bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışmada, sağlık çalışanları arasında 42 ile 49 yaşları arasındaki ve 50 yaş ve üzeri çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının, 26 ile 33 yaşları arasındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda çeşitli bulgular elde edilmiştir. Koç (2020) tarafından yapılan çalışma, çalışanların yaşının dönüştürücü liderlik algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını belirlemiştir.

Katılımcıların örgütsel çeviklik algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu çalışmanın bulguları, katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının yaşlarına bağlı olarak değiştiğini göstermektedir. 50 yaş üstü katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının, ≤ 30 yaş, 31-40 yaş ve 41-50 yaş katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu konuda literatürde farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Gözcü (2020), 35 yaş ve altındaki katılımcıların diğer

yaş gruplarına göre daha yüksek örgütsel çeviklik algılarına sahip olduğunu bulmuştur. Tarakcı (2021), belediye çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların örgütsel çeviklik algılarının yaşlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. 46 yaş ve üstü çalışanlar en üst düzeyde örgütsel çevikliğe sahiptir.

Katılımcıların iş tatmini düzeylerini yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu sonuç, katılımcıların farklı yaşlarına rağmen benzer iş tatmin düzeyleri göstermiştir. Kaya (2013) araştırması bu bulguyla tutarlıdır. Ancak, Chircir (2016) ve Arslan ve Demir (2017) yaptıkları araştırmalarında sonuçlara göre iş tatmin ve yaş arasında anlamlı bir farklılıklar tespit etmiştir.

Eğitim durumu

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, katılımcıların eğitim düzeylerine göre dönüştürücü liderlik algıları düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Lise mezunlarının dönüştürücü liderlik algıları, lisans ve lisansüstü mezunlarından daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Orhan (2021) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada da dönüştürücü liderlik algısı ile eğitim düzeyi arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Lise mezunları, lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik algıları sahiptir. Koç (2020), Mansurova ve Güney (2018) tarafından yapılan çalışmalarda ise, dönüştürücü liderlik algısında eğitim düzeyine dayalı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından biri de katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel çeviklik algılarının farklılık göstermesidir. Lise mezunu olanların lisansüstü mezunu olanlara göre örgütsel çeviklik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde eğitim düzeyi açısından örgütsel çeviklik algılarına ilişkin bu çalışmanın sonucunun tersi sonuçlar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Basri (2019), Gözcü (2020), İleri ve Soylu (2014) ve Tarakcı (2021), yaptıkları çalışmalarda, katılımcıların örgütsel çeviklik düzeylerinde eğitim düzeyine bağlı olarak herhangi bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmanın sonuçlarında, katılımcıların iş tatmini düzeyleri eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Lise mezunlarının iş tatmini düzeyleri lisans ve lisans üstü mezunlarından daha yüksek olduğunu bulmaktayız. Literatürde, eğitim düzeyinin yüksek olmasıyla birlikte, çalışanların işlerinden beklentileri arttıkça iş tatmini

düzeylerinin düştüğünü görmekteyiz. Bu sonuç, bu çalışmanın sonucu ile uyumludur. Bu bağlamda, Brush, Moch ve Pooyan (1987) ve Okumuş ve Bakan (2022) araştırması da benzer bir sonucu desteklemiştir.

Medeni Durum

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Sonuçlar, evli katılımcıların bekarlara kıyasla daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik algılarına sahip olduklarını göstermiştir. Benzer şekilde Naktiyok (2015) oteller çalışanlarının dönüştürücü liderlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Sonuçlar, evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek dönüştürücü liderliğe sahip olduğunu göstermiştir.

Katılımcıların örgütsel çeviklik algıları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmamıza benzer şekilde, Basri (2019) ve Tarakcı (2021), çalışmalarında, çalışanların farklı medeni durumlarından dolayı örgütsel çeviklik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Buna karşılık Doğan ve Baloğlu (2018) ve Özeroğlu (2019) çalışmalarında, çalışanların örgütsel çeviklik seviyelerinin medeni durumlarına bağlı olarak farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu çalışmalar, evli olanların bekarlara kıyasla örgütsel çeviklik algılarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu çalışmada evli katılımcıların iş tatmin düzeylerinin bekarlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Özkalp ve Kırel (2013) yaptığı çalışma, evli çalışanların bekarlara kıyasla daha tatmin olmuş olduklarını belirtmiştir. Bu sonuç, insanların evlendikten sonra işten beklentilerini ve isteklerini değişmesini ve aile yaşamlarından duydukları memnuniyetin iş tatmini düzeyine yansımaları ile açıklanabilir.

Maddi durumu

Çalışma sonuçları ışığında katılımcıların maddi durumları ile ilişkili dönüştürücü liderlik algılarında farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların maddi durumları açısından

örgütsel çeviklik düzeylerine gelince, çalışmanın sonuçları, katılımcıların maddi durumlarındaki farklılık nedeniyle çeviklik düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Maddi durumu iyi olan katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının da daha yüksek oldukları bulunmuştur.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri maddi durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Bu çalışmada, gelir düzeyi iyi olan katılımcıların, orta ve düşük gelir düzeyine sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yenihan, Mert ve Balıcı (2016) tarafından yapılan çalışmalarında turizm sektörü çalışanları üzerinde aynı yönde sonuçlara ulaşılmıştır. Yüksek olan gelir düzeyine sahip çalışanlar diğer gruplara göre daha yüksek iş tatmine sahiptir.

Çalışma deneyimi

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları çalışma deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Koç (2020), Tetik (2014) ve Orhan (2021) bu çalışmanın sonuçlarını desteklemektedir. Farklı sonuçlar elde edilen bir çalışmada, Naktiyok (2015) çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının çalışma deneyimlerine göre değişiklik gösterdiğini tespit etmiştir. Farklı sonuçlara ulaşılan bir araştırmada, Aşkın (2014) çalışma deneyimine göre çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının farklılık gösterdiğini bulmuştur. Araştırmasında, 1-5 yıl arası çalışanlar ile 6-10 yıl arası çalışanların, 16-20 yıl arası çalışanlara göre dönüştürücü liderlik algısının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel çeviklik algıları çalışma deneyimlerine bağlı olarak örgütsel çeviklik algılarının farklılık göstermediğini ortaya koydu. Tarakcı (2021), kendi çalışmasında da benzer bir sonuca ulaştı. Belediye çalışanlarının örgütsel çeviklik düzeylerinin çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermediğini buldu.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri çalışma deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Araştırmada katılımcıların çalışma deneyimlerine göre iş tatmini düzeylerinin benzer olduğu görülmüştür. Ayık (2022) çalışmasında benzer bir sonuca ulaşmıştır.

Çalışan tipi

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, katılımcıların dönüştürücü liderlik algılarında çalışan tipine göre farklılık bulunmamış; beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar benzer düzeyde dönüştürücü liderlik algıları göstermiştir. Araştırmanın sonuçları arasında katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyleri arasında çalışan tipi açısından farklılıklar bulunmamaktadır. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların benzer düzeyde örgütsel çeviklik algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Katılımcıların iş tatmini düzeyleri çalışma tipine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Elde edilen bulgulara göre, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara kıyasla daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, Yorulmaz, Pekşen ve Büyük (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

5.1.3. Üçüncü Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik, iş tatmin ve örgütsel çeviklikleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” Bu sorunun sonuçları, dönüştürücü liderlik, örgütsel çeviklik ve iş tatmini arasında genellikle pozitif ve anlamlı ilişki korelasyon analizi sonucunda belirlenmiştir. Dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Literatür incelendiğinde, genel olarak örgütsel çeviklik ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğunu ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik değişkenlerini birlikte inceleyen çalışmaların az olduğunu görüyoruz. Bu çalışmalardan birinde Balıcı ve Erbay (2020), perakende sektörü çalışanlarının dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasında olumlu bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bulgular bu çalışmanın sonuçları ile tutarlıdır. Buna göre dönüştürücü liderliğin düzeyi arttıkça örgütsel çevikliğin düzeyinin de arttığını gösterir.

Bu çalışmada ortaya çıkan sonuca göre, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Literatürde dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu bulgular, (Shurbagi, 2014; Munir ve arkadaşları, 2012; Mert, Dördüncü ve İncaz, 2019;

Ibraheem ve arkadaşları, 2011; Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005) tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmektedir. Genel olarak, bu iki değişkeni bir arada ele alan çalışmalar, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu desteklemektedir. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlik düzeyi arttıkça iş tatmininin de artması beklenmektedir.

Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre, örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatür gözden geçirildiğinde, örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların oldukça sınırlı ve az sayıda olduğu belirtilmektedir. Chawk (2022), çalışmasında Lübnan'daki özel üniversitelerdeki Örgütsel çeviklik boyutlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi araştırmanın sonuçları, örgütsel çeviklik ve alt boyutlarını (hız, cevap verme, esneklik ve yeterlilik) ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bulgu, bu çalışmanın sonuçları ile tutarlıdır. Yani, örgütsel çeviklik düzeyleri arttıkça, çalışanların iş tatmini düzeyini de artmaktadır.

5.1.4. Dördüncü Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, örgütsel çeviklik algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt amaca ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Katılımcılarının dönüştürücü liderlik algıları ile yetkinlik arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutları olan ideal etki, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi katılımcıların yetkinlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu boyutlar katılımcıların yetkinlik düzeyindeki toplam varyansın %52'sini açıklamaktadır. Katılımcılarının ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlik boyutları esnekliği anlamlı bir şekilde yordarken, dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu esnekliği anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Katılımcıların esneklik düzeyindeki toplam varyansın %53'ünü dönüştürücü liderliğin ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon boyutları açıklamaktadır. Katılımcılarının ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlik boyutları cevap vermeyi anlamlı bir şekilde yordarken, dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu cevap vermeyi anlamlı bir şekilde

yordamamaktadır. Katılımcıların cevap verme düzeyindeki toplam varyansın %43'ünü dönüştürücü liderliğin ideal etki, zihinsel teşvik ve ilham verici motivasyon boyutları açıklamaktadır. Katılımcıların ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlik boyutu hızı anlamlı bir şekilde yordarken, dönüştürücü liderliğin ideal etki, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutları hızı anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Katılımcıların hızı düzeyindeki toplam varyansın %41'ünü dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu açıklamaktadır. Literatür gözden geçirildiğinde dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç çalışma mevcuttur. Bu çalışmanın bulgularını destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. (Selim, 2019; Balcı ve Erbay, 2020; Veiseh ve Eghbali, 2014; Bass ve Riggio, 2006; Al-Harasis, 2020; Shaheen, 2022) gibi çalışmalar, bu çalışma ile benzer sonuçlara ulaşmış ve sonuçlarında dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu bağlamda, dönüştürücü liderliğin sürekli öğrenmeyi, yeniliği ve çevredeki değişikliklere uyumu teşvik ederek örgütsel çevikliği güçlendirmede kritik bir rol oynadığı söylenebilir.

5.1.5. Beşinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt amaca ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların ideal etki algılarının iş tatmini anlamlı bir şekilde yordarken, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel ilgi boyutları iş tatmini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Açıklamak gerekirse katılımcıların iş tatmini düzeyindeki toplam varyans %26'sını ideal etki dönüştürücü liderlik boyutu tarafından açıklamaktadır.

Önceki literatürde, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar, dönüştürücü liderliğin genel olarak birçok iş alanında iş tatmini düzeyini etkilediği sonucuna varmıştır. Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014), dönüştürücü liderliğin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Marnis (2012), dönüştürücü liderlik stiline çalışanların iş tatmini seviyeleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Hamidifar (2009), farklı liderlik stillerinin iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiş ve dönüştürücü liderlik stiline iş tatmini üzerinde en olumlu etkiye sahip liderlik stili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akdeniz (2010), dönüştürücü liderlik

algularının iş tatmini düzeyleri ile önemli bir ilişkisi olduğunu açıklamıştır. Al-Hammadi (2020) çalışmasında, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlar (Berson ve Linton, 2005; Wiratmadja, Govindaraju ve Rahyuda, 2008; Gill ve Arkadaşları, 2010; Shurbagi ve Zahari, 2012) ile aynıdır. Ayrıca, Scandura & Williams (2004), Morçin ve Çarıkçı (2016) ve Bozkır (2014) da benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Ancak ters yönde ve literatür incelemesinin sınırları içinde, iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığını reddeden bir ters ilişki bulamadık.

5.1.6. Altıncı Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların örgütsel çeviklik algıları, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?” alt amaca ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde katılımcıların yetkinlik ve esneklik algularının iş tatmini anlamlı bir şekilde yordarken, cevap verme ve hız boyutları iş tatmini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Açıklamak gerekirse katılımcıların iş tatmini düzeyindeki toplam varyansın %34’ünü yetkinlik ve esneklik örgütsel çeviklik boyutları tarafından açıklanmaktadır. Literatürde örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasındaki ilişki yeterince ele alınmamıştır. Bu konudaki çalışmalar çok sınırlıdır. Ancak, bulunan çalışmalarda, örgütsel çeviklik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel çevikliğin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, Chawk (2022), Nabatchian, Moosavi ve Safania (2014) ve Omidvar (2021) çalışmalarını desteklemektedir. Bu çalışmalarda da örgütsel çevikliğin çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, esneklik ve yetkinlik ile iş tatmini arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Diğer bir deyişle, bir organizasyonda esneklik ve yetkinlik arttıkça, iş tatmini düzeylerinin de artması beklenir. Ancak, çalışma sonucuna göre cevap verme ve hız boyutları iş tatmini düzeyleri üzerinde büyük bir etkisi olmamıştır. Bu nedenle, örgütsel çevikliğin bazı boyutlarının iş tatmini elde etmede diğerlerinden daha önemli olabileceği söylenebilir.

Yetkinlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye gelince önceki literatür, yetkinliğin veya görevleri etkili bir şekilde yerine getirme yeteneğinin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. İş yerinde iyi performans gösterebildiğini ve kişisel

hedeflerine ulaşabildiğini düşünen bireyler genellikle daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahiptir (Judge ve arkadaşları, 2001). Ayrıca bu sonucu Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999) çalışması da desteklemektedir. Yetkinlik düzeyi yüksek organizasyonların çalışanlarının iş tatmini düzeylerini olumlu yönde etkilediğine inanmaktadırlar.

Esneklik ve iş tatmini arasındaki ilişki, önceki çalışmalar da iş ortamındaki esnekliğin iş tatmini düzeylerini artırdığını göstermektedir. Bireyler, iş ortamındaki değişikliklere kendilerini adapte etme ve iş ile kişisel hayat arasında denge sağlama yeteneğine sahip olduklarında, genellikle işten daha fazla memnuniyet duyarlar (Richman ve arkadaşları, 2008).

Günasekaran ve Yusuf'un (2002) çalışması, iş süreçlerinde ve stratejilerinde esnekliğin iş tatminini artırdığına inanmaktadır. Böylece, süreçlerinde, faaliyetlerinde, organizasyonel yapısında ve stratejik planlarında esnekliği benimseyen organizasyonlarda çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Bu çalışmada, cevap verme ve hız boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu, hızlı performans ve anında yanıt verme üzerindeki artan baskının, stresi artırabileceğine ve iş tatminini azaltabileceğine işaret eden bazı literatürlerle uyumlu olabilir (Sparks, Faragher ve Cooper, 2001).

5.1.7. Yedinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile örgütsel çeviklikleri birlikte, iş tatminlerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?”

Katılımcıların dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik algılarının birlikte iş tatmini yordama düzeyini belirlemek amacıyla yapılan analizlere göre katılımcıların dönüştürücü liderlik boyutları iş tatmini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Ayrıca yetkinlik ve esneklik çevikliğin iş tatmini anlamlı bir şekilde yordarken, cevap verme ve hız çevikliğin iş tatminini anlamlı bir şekilde yordamamaktadır. Bu analiz, dönüştürücü liderliğin ve örgütsel çevikliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini aynı anda göz önünde bulundurduğumuzda, örgütsel çevikliğin (yetkinlik ve esneklik ile temsil

edilen) iş tatmini üzerinde dönüştürücü liderlikten daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

5.1.8. Sekizinci Alt Amacın Sonuç ve Tartışmaları

“Çalışanların dönüştürücü liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin aracılık rolü var mıdır?” sekizinci ve son alt amacına ilişkin bulgulara göre örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel çevikliğin, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini açıklama ve yönlendirme rolü oynadığı söylenebilir. Başka bir deyişle, yüksek bir örgütsel çeviklik düzeyi olduğunda, dönüştürücü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi güçlendirilir ve derinleştirilir. Salaheldin (2022), üniversitede örgütsel ustalık “ambidexterity” ile örgütsel itibar arasındaki ilişkide örgütsel çevikliğin istatistiksel olarak anlamlı bir kısmi aracılık etkisi vardır. Abdel-Aty ve Deraz (2022), otellerde çevresel belirsizlik ve inovasyon ilişkisinde örgütsel çevikliğin tam olarak aracılık ettiğini gösterdi. Bu nedenle, otellerin örgütsel çevikliğin en iyi uygulamalarıyla devam etmesi önerildi. Selim (2019), çalışmasında, örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir.

5.2. Öneriler

Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi rol oynadığını gösteren çalışmanın bulguları ışığında, aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Şirketlerin, çalışanların iş tatmin düzeylerini iyileştirme etkisi nedeniyle dönüştürücü liderlik stilini benimsemeleri gerekliliği vurgulanmaktadır.
- Şirketlerin faaliyet ve operasyonlarında örgütsel çevikliği arttırmak ve çalışanlara hedeflerine ulaşma fırsatı veren, iş tatminini artıran çevik bir çalışma ortamı benimsemelidir.
- Şirketlerin, iş tatminini artırmak için faaliyetlerinde ve süreçlerinde örgütsel çevikliği güçlendirmeleri ve çevik bir iş ortamını benimsemeleri gerekmektedir.
- Örgütsel çevikliği arttırmak, dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasında daha iyi bir denge sağlayabilir.

- Bu alanda daha fazla araştırma yapılması, özellikle dönüştürücü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi farklı bağlamlarda ve diğer aracı değişkenlerin varlığında inceleyen çalışmalar, önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Abdel-Aty, Y. & Deraz, H. (2022). The Mediating Role of Organizational Agility on the Relationship Between Environmental Uncertainty and Innovation in Hotels. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2-1): 33-54.
- Abdelbaqi, S. M. (2004). *Örgütlerde Etkili Davranış*, (1st ed.). İskenderiye: Üniversite Evi.
- Abdulsamad, K. Y. (2021). İslami Bankaların Örgütsel Çevikliğinin Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi. *Azhar Üniversitesi Ekonomi ve Ticaret Dergisi*, 51(2): 41-104.
- Abuqaoud, G. R. ve Al-Rababa, F. A. (2015). Dönüştürücü Liderliğin Özellikleri ve Kamu Kuruluşlarında Karar Alma Sürecinin Etkinliği Üzerindeki Etkisi: Ürdün'ün Karak Valiliği'ndeki Hizmet Bakanlıkları Şubelerinin Analitik Bir Çalışma. *Humanities and Social Sciences Series*, 37(2): 103-148.
- Abushammala, I. (2010). *Merkez Valilik belediyelerinin çalışanları arasında iş tatmininin derecesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İslam Üniversitesi, Gazza.
- Ada, B. D. (2012). *Yaratıcı liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ve okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin yaratıcı liderlik özelliklerinin incelenmesi (Doktora Tezi)*. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- AK, G. (2023). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisi (Yüksek Lisans Tezi)*. Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akdeniz, M., & Baran, M. (2010). *Dönüştürücü liderlik ve astların iş tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4): 1-25.

- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi : Teknopark firmaları üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2): 185-206.
- Aktan, I. S. & Salepçioğlu, M. A. (2023). Sosyo-Yapısal ve Psikolojik Motivasyonel Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(1): 321-342.
- Aktaş, N., Aksu, M. I. & Kaya, M. (2005). Changes in Myofibrillar Proteins During Processing of Pastirma (Turkish Dry Meat Product) Produced With Commercial Starter Cultures. *Food Chemistry*, 90(4): 649-654.
- Al-Abedi, A. R. ve Al-Musawi H. M. (2014). Stratejik Çeviklik Yoluyla Stratejik Egemenliği Sağlamak İçin Stratejik İstihbarat Göstergelerinin Teşhisi: Irak'taki Korek Mobil İletişim Şirketi'nde Analitik Bir Çalışma. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 8 (31): 143-167.
- Al-Amiri, S. M. ve Al-Ghalbi, T. M. (2015). *Yönetim ve İşletme*, (2 baskı.). Amman, Ürdün: Dar Wael.
- Al-Baki, E. (2003). Bürokrasi, İş Stresi ve İş Tatminsizliği Arasındaki İlişki. *King Saud Üniversitesi, İdari Bilimler Dergisi*, 15(1): 45-58.
- Al-Basal, M. I. A. ve Abuzaid, A. N. A. (2019). *The impact of leadership styles on organizational agility: an empirical study on jordanian private hospitals* (yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Mutah University, Mutah.
- Aldaraji, F. P. H. (2018). *Dönüştürücü liderliğin güçlendirme yoluyla iş tatmini üzerindeki etkisi: Ürdün'deki ilaç kurumları üzerine bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Tezi). Amman Arap Üniversitesi, Amman.
- Al-Ghamdi, A. B. B. (2011). *Dönüştürücü liderlik ve Mekke-i Mükerrime bölgesi'ndeki sınır muhafızları liderliğindeki saha görevlileri arasındaki örgütsel sadakat düzeyleriyle ilişkisi* (Doktora Tezi). Naif Arab Güvenlik Bilimleri Üniversitesi, Riyad, Suudi Arabistan.

- Alhadid, A. Y. & As'Ad, H. A. R. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study On Information Technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34-39.
- Al-Hadrissi, M. M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Onların Bakış Açısıyla Ortaokul Müdürleri Arasında İdari Yaratıcılıkla İlişkisi. *The Arab Journal for Scientific Publishing*, 14(1): 288-319.
- Al-Hammadi, H. A. M. (2020). Dönüştürücü liderlik ve Kuveyt Adalet Bakanlığı Çalışanları Arasında İş tatmini ile İlişkisi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 28(4): 107-144.
- Al-Harasis, A. A. ve Al-Shora, A. S. (2021) *Ürdün'deki Sosyal Güvenlik Kurumunda dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İslam Bilimleri Üniversitesi, Amman.
- Ali, H. A. M. (2022). Psikologlar Arasında Danışmanlık Hizmetlerinin Kalitesinin Bir Yordayıcısı Olarak İş Doyumu. *Mısır Psikolojik Araştırmalar Dergisi*, 32(114): 301-350.
- Al-Mahasna, L. A. A. R. (2017). *Dinamik yetenekler ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel becerinin aracı rolü: Ürdün'de İlaç şirketleri üzerine bir çalışması* (Yüksek Lisans Tezi). İşletme Fakültesi, Orta Doğu Üniversitesi, Amman, Ürdün.
- Al-Marri, S. M. S. (2019). *Stratejik planlamanın çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Qatar Airways örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Zarqa Üniversitesi, Ürdün.
- Al-Mokabla, M. Q. M. (2011). Bahreyn Krallığı'ndaki Ortaokul Öğretmenlerinin Bakış Açısından İş Doyumu. *Eğitim ve Psikoloji Bilimleri Dergisi*, 12(3): 269-295.
- Al-Najjar, F. ve Al-Huri, F. A. Q. (2008). Bilginin Kalitesi ve Ürdün İlaç Şirketlerinde Sahada Stratejik Esnekliğe Ulaşma Üzerindeki Etkisi. *Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies*, 30 (2): 57-76.
- Al-Otaibi, S. B. M. (2005). Çalışan Güçlendirmenin Özü: Kavramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Eğitim ve Psikoloji Bilimleri Dergisi*, 60 (1): 11-38.

- Al-Sabbagh, S. M. ve Marzouk, A. A. (2020). Etik İklimi ve Çalışan Tutumları ile İlişkisi. Mısır Vergi Dairesi Üzerine Bir Saha Çalışması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 6(27): 279-323.
- Alshammari A. B. A.ve Alsultan, N. B. S. (2018). İdari Liderlerin Dönüştürücü Liderliğine Ölçüde Uyguladıkları: Suudi Tahıl Siloları ve Un Değirmenleri Şirketi'ndeki İşçiler Üzerine Bir Saha Çalışması. *Arap Yönetim Dergisi*, 38(1): 67-80.
- Al-Shanti, M. A. (2016). Dönüştürücü Liderlik Tarzlarını Uygulamanın Çalışma Hayatının Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Filistin Sağlık Bakanlığı Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ürdün İşletme Dergisi*, 12 (1): 31-57.
- (2017). Bilgi Yönetimi Operasyonlarında Dönüştürücü Liderliğin Rolü Gazze Şeridi'ndeki Filistin İçişleri Bakanlığı çalışanları üzerine Uygulamalı bir Çalışma. *Ürdün İşletme Dergisi*, 13 (3): 435-459.
- Anderson, D. & Anderson, L. A. (2010). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*, (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2012). *The Nature of Leadership*, (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Arif, S. & Akram, A. (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Innovation. *SEISENSE Journal of Management*, 1(3): 59-75.
- Arslan, E. T. ve Demir, H. (2017). İşe Angaje Olma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Hekim ve Hemşireler Üzerine Nicel bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2): 371-389.
- Aşan, Ö. & Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2): 203-216.
- Aşkın, H. H. (2014). *Mesleğe adanmışlık, örgütsel sadakat ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Ateşoğlu, H. (2023). *Liderlik tarzlarının örgütsel çeviklik ve örgütsel dayanıklılığa etkisinde iç girişimciliğin aracı rolünün bilişim sektörü bağlamında araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Atmaca, E. (2021). *Okul etkililiğini yordayan iki faktör: Teknolojik liderlik ve örgütsel çeviklik* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Attafar, A., Ghandehari, M. & Momeni, G. (2012). Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(11): 180-190.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire: Technical report*. Mindgarden, Redwood City, CA.
- Aydogdu, S. & Aşıkil, B. (2011). An Empirical Study Of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3): 43-53.
- Ayık, Ö. (2022). *Dönüştürücü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Marmara bölgesi gençlik ve spor il ve ilçe müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik bir uygulama* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Bakan, İ., Sezer, B. & Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 117-138.
- Balcı, B. E. & Erbay, E. Ö. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10): 91-102.
- Baltacı, F. Güçlü, C. ve Çeliker, N. (2014). Liderlik Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve işten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 353-370.
- Banihashemi, S. A. & Sarani, A. H. (2012). Assessment of Organizational Agility in Cement Industry. *African Journal Of Business Management*, 6(27): 8055-8064.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı-örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi 'nde Sunulan Bildiri*. Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Basri, S. (2019). *Örgüt kültürü algısı ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Kırşehir il örneği* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 And Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5): 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (1st Ed.). California: SAGE Publications Inc.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, (2nd ed.). Mahwah, New jersey: Lawrence Erlbaum Publishers.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*, (3 bski.). Ankara: Feryal Matbaası.
- Becker, M. C. & Knudsen, T. (2005). The Role Of Routines In Reducing Pervasive Uncertainty. *Journal of Business Research*, 58(6): 746-757.
- Berson, Y. & Linton, J. D. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D Versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35(1): 51-60.

- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Browne, M. W. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In Bollen, K. A. & Long, J. S. (Eds.), *Testing Structural Equation Model*, Sage Publications, Inc, 136-162.
- Brush, D. H., Moch, M. K. & Pooyan, A. (1987). Individual Demographic Differences And Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2): 139-155.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*, (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Cano, J. & Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors, and Job Dissatisfier Factors of Agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3): 40-46.
- Chawk, M. (2022). The Impact of Organizational Agility Dimensions on Employees' Job Satisfaction in Private Universities in Lebanon. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(5): 1093-1099.
- Cheung, M. F. & Wong, C. S. (2011). Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7): 656-672.
- Chirchir, R. (2016). Demographic Factors and Job Satisfaction: A Case of Teachers in Public Primary Schools in Bomet County, Kenya. *Journal of Education and Practice*, 7(13): 152-158.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010). Are Transformational Leaders Fair? A Multi – Level Study of Transformational Leadership, Justice Perceptions, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21 (3): 409-421.
- Coşkun, G. (2013). *İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin müzakere algılamalarının iş tatmini üzerine etkisi: Ankara keçiören örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Creswell, J. W. (2017). *Eğitim Araştırmaları: Nicel ve Nitel Araştırmanın Planlanması, Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi* (3rd ed.). İstanbul: Edam.

- Cryer, A. B. (1996). At Work Stories of Tomorrows Workplace. *Reengineering in Human System*, 5(4): 15-18.
- Çarıkcı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2): 157-172.
- Çekmecioğlu, G. H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2): 23-39.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*, (1 baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Dalvi, M. R., Shekarchizadeh, A. R. & Baghsorkhi, G. R. (2013). Investigating of organizational agility components (culture, Leadership, Organizational Change and Customer services) on the Organizational Performance Based on the Satellite Model (Snowa Company As A Case Study). *Gjpast Journal*, 3(4): 15-29.
- Dehaghi, A. K. & Navabakhsh, M. (2014). Study the Effect Of Organizational Factors To Implementing the Agility Strategy In Isfahan Municipality. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(1): 315-326.
- Doğan, O. & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*. Cumhuriyet University, Sivas.
- Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability And the Agile Enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1): 18-35.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1): 17-26.

- Erdoğan, İ. (2002). *İşletmelerde Davranış*, (4 baskı.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi yayınları.
- Eroğlu, F. (2021). *Davranış Bilimlerin*, (16. baskı.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fitzgerald, W. K. (1994). The Perpetual Quest for Renewal. *Personnel Journal*, 73(3): 93-94.
- Gerome, S. C. (2008). *An examination of relationships between transformational leadership behavior and interactive justice perceptions among membership of a local chapter of human resource professionals* (Doctoral Dissertation). Capella University, USA.
- Gill, A., Flaschner, A. B., Shah, C. & Bhutani, I. (2010). The Relations Of Transformational Leadership And Empowerment With Employee Job Satisfaction: A Study Among Indian Restaurant Employees. *Business and Economics Journal*, 18(1): 1-10.
- Golden, W. & Powell, P. (2000). Towards A Definition Of Flexibility: In Search of The Holy Grail? *Omega*, 28(4): 373-384.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. *Manufacturing Review*, 8(1): 59-67.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research, and Application to Sports. In Mohiyeddini, C. (Ed.), *Contemporary Topics And Trends In The Psychology Of Sports*, New York: Nova Science Publishers, 53-114.
- Gökdemir, D. (2016). *Sağlık çalışanlarında mobbing algısının iş tatmini üzerindeki etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gözcü, Ö. F. (2020). *Örgütsel çeviklik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: üniversite personeli üzerine bir analiz* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, (7th ed.). Newjersey: Prentice-Hall.

- Gruban, B. (2010). Motive ve Bağlı alışanlar Olmadan Başarıyı Unutabiliriz. *Ekonomik Demokrasi*, 2(2010): 3-6.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*, (1st ed.). London: The Mac-millan Press.
- Gunasekaran, A. & Yusuf, Y. Y. (2002). Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6): 1357-1385.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*, (2 basım.). Ankara: Nobel Yayın.
- Güven, A., Kaplan, .ve Acungil, Y. (2018). Türkiye'deki Akademik Teşvik alışmalarının Akademik Personelin Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 245-268.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*, (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hakim, A. B. A. (2009). *Cinsiyete göre genel eğitim öğretmenleri ve özel eğitim öğretmenlerinin iş tatmini, karşılaştırmalı bir alışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Suudi Arabistan.
- Hamidifar, F. (2009). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IAU in Tehran, Iran. *Au-GSB e-Journal*, 3(1), 1-13.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2): 675-686.
- Haykır, ř. V. (2020). *Etik liderlik ve örgütsel adaletin iş tatminine etkisi: İstanbul ili Vakıf Üniversiteleri üzerinde bir inceleme* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hegazy, I. S. A. (2019). Genel Eğitim Kademelerindeki Öğretmenler Arasında İşe Dahil Olma ve İş Doyumu ile İlişkisi ve Her Birinin Düzeyi. *Eğitim ve Psikolojide Arap Araştırmaları Dergisi*. 116(116): 277-308.

- Holsapple, C. W. & Li, X. (2008, May). Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective. *In International Command and Control Research and Technology Symposia*. University of Kentucky, Lexington.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, (1st ed.). New York: Harper and Brothers.
- Hosseini, S. A., Zare, F., Nematollahi, K. & Avatefi, E. (2014). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: A Case Study in Fars Social Security Organization. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3): 2935-2943.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4): 1-24.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Ibraheem, S., Mohammad, S., AL-Zeaud, H. & Batayneg, A. M. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 5(2): 35-46.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management*, (2nd Ed.). Boston, Mass: BPI-Irwin.
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2014). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.
- Jafarnejad, A. & Shahaie, B. (2008). Evaluating and Improving Organizational Agility: Definition, Critique, and New Conceptual Framework. *Delhi Business Review*, 9 (1): 1-18.
- Jones, G. R. & George, J. M. (2006). *Contemporary Management*, (4th ed.). Boston, Massachusetts: McGraw-Hill/Irwin.
- Jones, R. J. & Sloane, P. J. (2009). Regional Differences in Job Satisfaction. *Applied Economics*, 41(8): 1019-1041.

- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With the Simplis Command Language*, (5th ed.). Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376.
- Kaplan, M., ve Uçak, H. (2018). Demografik özellikler ve iş tatmini: Otel işletmelerinde bir araştırma. *2nd International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Nevşehir.
- Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, (1 baskı.). İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, (1 baskı.). İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 115-136.
- Kirkland, K. L. (2011). *The Effect of Emotional Intelligence on Emotional Competence and Transformational Leadership*, New York: ProQuest Dissertations Publishing.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. & Lowe, K. B. (2009). Individual Power Distance Orientation And Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal*, 52(4): 744-764.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (3rd ed.). London: Guilford Press.
- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama (gümüşhane ili örneği)* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Koç, Ö. (2020). *Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: Sağlık kurumları üzerine bir uygulama (Gümüşhane ili örneği)* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koehler, J. W. & Joseph, M. P. (1997). *Transformational Leadership in Government*, (2nd Ed.). Florida: Lucie Press.
- Konakay, G. ve Altaş, S. S. (2011). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi Örneği. *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, 13(3): 35-71.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*, (1st ed.). New Delhi: New Age International (P) Limited.
- Köroğlu, Ö. (2011). İşgören Doyumu ve Turizm İşletmelerinde Yapılan Araştırmalara İlişkin Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14): 246-266.
- Kreitner, R. (1995). *Management*, (6th Ed.). London: Houghton Mifflin.
- Kulelung, T. & Ussahawanitchakit, P. (2015). Organizational Agility and Firm Performance: Evidence From Information And Communication Technology (ICT) Businesses In Thailand. *The Business & Management Review*, 7(1): 206-2017.
- Lam, S.S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4): 72-78.
- Lander, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate Individual Value Systeme Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal*, 2(22): 171-183.
- Lim, S. (2008). Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries. *Library & Information Science Research*, 30(2): 115-121.
- Liu, Q., Jiang, Y., Wu, Z., & He, J. (2018). A Voronoi Element Based-Numerical Manifold Method (VE-NMM) For Investigating Micro/Macro-Mechanical Properties of Intact Rocks. *Engineering Fracture Mechanics*, 199: 71-85.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1349.

- Magawry, H. M. (2016). Örgütsel Çeviklik, Mısır Üniversite Eğitiminde Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesine Bir Giriş Niteliğindedir. *Eğitim Yönetimi*, 10(10): 133-174.
- Malek, M. D. A., Fahrudin, A. & Kamil, M. I. S. (2009). Occupational stress and psychological well-being in emergency services. *Asian Social Work and Policy Review*, 3(3): 143-154.
- Mansurova, S. ve Güney, S. (2018). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Uygulama. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(52): 33-54.
- Marnis, A. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International Research Journal of Business Studies*, 5(2), 113-128.
- Mayall, W. T. (2008). *Assessing national defense university presidents against the intellectual stimulation component of Bass's transformational leadership model* (Doctoral Dissertation). The George Washington University, Washington.
- Mcshane, S. L. & Von Glinow, M. A.Y. (2005), *Organizational Behaviour*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mento, A. J., Cartledge, N. D. & Locke, E. A. (1980). Maryland Vs Michigan Vs Minnesota: Another Look At the Relationship of Expectancy And Goal Difficulty to Task Performance. *Organizational Behavior And Human Performance*, 25(3): 419-440.
- Merhi, K. F. (2008). *Ürdün İlaç şirketlerinde dönüştürücü ve işlemsel liderliğin insan kaynaklarının performansı üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Amman Lisansüstü Eğitim Üniversitesi, Amman.
- Meriçöz, S. (2015), *Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatminine ve iş performansına olan etkisi: Ampirik bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mert, G., Dördüncü, H. ve İncaz, S. (2019). Değişen Liderlik Davranışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Vakıf Üniversitesi Örneği. *Journal of International Social Research*, 12(65): 1169-1182.

- Metcalfe, A. B., & Metcalfe, R. A. (2001). The development of a new transformational leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Migdadi, M.M. (2022). Knowledge Management Processes, Innovation Capability And Organizational Performance. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 71(1): 182-210.
- Mirinezhad, E., Keivani, S. & Rad, Z. N. (2014). The Relationship Among Information and Communication Technology (ICT) and Organizational Agility in Sistan and Baluchestan University of Medical Sciences. *Indian J. Sci. Res*, 7(1): 1452-1460.
- Mohamed, H. M. (2010) *Yönetici İş İlkeleri ve İşletme Uygulamaları*, (1 baskı.). Amman, Ürdün: Dar Al-Shorouk.
- Mohammadi, M., Nikpour, A. & Chamanifard, R. (2015, Mart). The Relationship Between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran). In *Fourth International Conference IT in Education. Research and Business-ITERB*. Islamic Azad University, Firoozkuh, Iran.
- Morçin, S. E. & Çarıkçı İ. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 97-112.
- Moshki, M. K. & Teimouri, H. (2013). A Survey on the Level of Organization Agility and Proposition of A Comprehensive Model (The Case Of Nir Pars Company). *International Journal of Human Resource Studies*, 3(3): 62-77.
- Mottaz, C. J. (1987). Age And Work Satisfaction. *Work And Occupations*, 14(3): 387-409.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A., Malik, A. M. A., & Maamor, H. (2012). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65(2012): 885-890.
- Nabatchian, G., Moosavi, S. J. & Safania, A. M. (2014). Reviewing The Relationship Between Organizational Agility and Job Satisfaction Staff in the Ministry of

- Youth Affairs And Sports Iran. *International Journal of Modern Communication Technologies and Research*, 2(2): 10-13.
- Nafei, W. A. (2016a). The Role Of Organizational Agility In Enhancing Organizational Excellence: A Study On Telecommunications Sector In Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(4): 121-135.
- .(2016b). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6): 271-285.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Örgütsel güven algısının aracı rolü* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in Management journal*, 7 (2): 57-62.
- Newberry, D. B. (2008). *Organizational learning, leadership and culture: A study of program managers in the department of defense*. (Doctoral Dissertation). Capella University, USA.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness And School Improvement*, 17(2): 145-177.
- Nigmatullina, K. & Dinçer, F. (2011). *Uluslararası zincir otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri* (Yayınmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*, (6th ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- .(2014). *Leadership: Theory And Practice* (C. Çimçek, Çev.). İstanbul: Sürat Yayıncılık.
- Okumuş, M. T. ve Bakan, İ. (2022). Demografik Özellikler (Eğitim Düzeyi ve Kıdem) kapsamında Çalışanların İş Tatmini ve Takım İklimi Algıları: Bir Alan Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 267-278.

- Omidvar, A., Zahed, A., Moeinikia, N., & Khaleghkhah, A. (2021). Relationship Between Organizational Agility, Innovative Work Behaviors, and Job Satisfaction Among the Second-grade High School Teachers. *Journal of School Psychology, 9(4)*: 86-95.
- Oosterhout, M. V., Waarts, E., Heck, E. V., & Hillegersberg, J. V. (2006). Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies. In K. C. Desouza (Ed.), *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction, and Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 52-69.
- Orhan, S. (2021). *Özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Orhan, S. (2021). *Özel hastanede çalışan sağlık personelinin dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin incelenmesi: Bir özel hastane örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Özaydın, M. M. Ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1)*: 251-281.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi 1* (5 baskı.). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili beylkdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*, (1baskı.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztekin, Z. S. (2008). *Orduda iş tatmini: Subayların iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma* (Doktora Tezi). Anadolu University, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 7(14)*: 437-460.

- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts Of Transformational Leadership On Turnover Intention Of Child Welfare Workers. *Children And Youth Services Review*, 108(1): 1-10.
- Phuong, T. T., Molla, A. & Peszynski, K. (2012). Enterprise Systems And Organizational Agility: A Review Of The Literature And Conceptual Framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1): 167-193.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, E. J., & Brennan, R. T. (2008). The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work–Life Policies, and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention. *Community, Work and Family*, 11(2): 183-197.
- Robbins, S. & Jugde, T. (2013). *Organizational Behavior*, (15th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rubin, R. S., Munz, D. C. ve Bommer, W. H. (2005). Leading From within: The effects of emotion recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management journal*, 48(5): 845-858.
- Saeed, M. N. (2016). Dönüştürücü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Bir Değişken Olarak İdari Güçlendirme (Mısır Arap Cumhuriyeti Benha Üniversitesi'ndeki İşçiler Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma. *Scientific Journal of Economics and Commerce*, 46(4): 41-109.
- Sağır, M. & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27): 58-77.
- Salaheldin, N. (2022). Üniversite Hüneri ile Örgütsel İtibarı Arasındaki İlişkide Aracı bir Değişken Olarak Örgütsel Çevikliğin Rolü: Sultan Qaboos Üniversitesi Üzerine Uygulamalı bir Çalışma. *İskenderiye Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2): 21-75.
- Salam, D. (2020). Dönüştürücü Liderlik ve Ürün Yeniliğine Etkisi: Mısır Arap Cumhuriyeti'nde Yatırım Bakanlığı'na Bağlı İlaç Şirketlerinin Çalışanları

- Üzerinde Uygulamalı Bir Çalışma. *The Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 1(2): 165-207.
- Salk, R. J. & Schneider, I. E. (2009). Commitment to learning within a public land management agency: The influence of transformational leadership and organizational culture. *Journal of Park & Recreation Administration*, 27(1): 70-84.
- Sani, A. & Maharani, V. (2012). The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance With The Among Lecturers of Faculty in The Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research*, 4(4): 102-106.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3): 448-468.
- Sekman, M., & Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*, (9. baskı.). İstanbul: Alfa yayınları.
- Selim, S. A. S. (2019). *Dönüştürücü liderlik ve değişim yönetimi arasındaki ilişkide aracı değişken olarak örgütsel çeviklik: "Telekom Mısır" üzerine bir çalışması* (Doktora Tezi). Ayn Şems üniversitesi, Ticaret Fakültesi, Mısır.
- Sevimli, F.ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamina Ait Etkenleraçisından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*,5(1): 55-64.
- Shaheen, S. M. A. (2022). Dönüştürücü Liderlik ve Değişim Yönetimi Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Olarak Örgütsel Çevikliğin Rolü. *İktisat ve Ticaret Bilimsel Dergisi*, 52(3), 281-314.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 7-22.

- Shurbagi, A. & Zahari, I. (2012). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture in National Oil Corporation of Libya. *International Journal of Business Administration*, 4(4): 26-34.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership Style Job Satisfaction And The Effect Of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11): 126-138.
- Soliman. G., Elsayed, Ş. A. ve İmam, A. M. (2023). Mısır Tatil Beldelerinde İş Ortamının İş Tatmini ve İşçileri İşten Çıkarma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Sedat Şehir Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Fakültesi Dergisi*, 7(1): 24-36.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well-Being and Occupational Health in The 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 489-509.
- Stone, A. G., Russel, R. F. ve Patterson, K. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Suleiman, Y. (2020). Dönüştürücü Liderliğin Mısır Turizm Şirketlerinde Stratejik Esneklik Üzerindeki Etkisi: *Sedat Şehir Üniversitesi, Örgütsel Yaratıcılığın Aracı Rolü. Turizm ve Otelcilik Fakültesi Dergisi*- 4(2): 83-101.
- Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The Antecedents of Supply Chain Agility of A Firm: Scale Development and Model Testing. *Journal of Operations Management*, 24(2): 170-188.
- Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şahin, N. (2007). *Personel güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tanrıverdi, M. (2022). *Dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma (İstanbul ili Şişli ilçesi*

- örneği) (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tarakcı, Z. (2021). *Örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü: Belediye çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3): 374-400.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1): 267-280.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990). *The Transformational Leader*, (2nd ed.). New York: Wiley.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 1-20.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations And Human Resources*, 14(2): 57-78.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01): 175-204.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de özel Sektörde Yapılmış bir İş Tatmini Araştırması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Varol, F. (2010). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Veisesh, S. & Eghbali, N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. *Management Science Letters*, 4(9): 2121-2128.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, (1st ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. ve Javidan, M. (2006). Components Of CEO Transformational Leadership And Corporate Social Responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8): 1703-1725.
- Walker, D. M. (2005). *21st Century challenges: Transforming Government to Meet Current and Emerging Challenges. Testimony before the Subcommittee on the Federal Workforce and Agency Organization, Committee on Government Reform, House of Representatives*. U.S. Government Accountability Office.
- Wang, X., Chontawan, R. & Nantsupawat, R. (2012). Transformational Leadership: Effect on the Job Satisfaction of Registered Nurses in A Hospital In China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2): 444-451.
- Wiratmadja, I. I., Govindaraju, R. & Rahyuda, A. G. (2008). The Influence of Transformational Leadership Style and Compensation System On the Performance of University Lecturer. In *Proceedings of the 9th Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference*. Udayana University, Indonesia.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2): 206-215.
- Yalım, F. (2015). Mavi Yakalı Çalışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Esaktif Tekstil Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 4(2): 124-140.
- Yaman, T.H. (2019). *Ruhsal zekâ ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. ve Dubinsky, A. J. (1998). Transformational And Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 9(1): 27-54.

- Yeganegi, K. & Azar, M. S. Z. A. (2012, July). The Effect of IT on Organizational Agility. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Istanbul Technical University, Istanbul.
- Yenihan, B., Mert, Ö. N. E. R., & Balcı, B. (2016). Demografik Özelliklerin İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkileri: İzmit’de Çalışan Eczane Teknisyenleri Üzerine bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(2): (15-36).
- Yıldırım, İ. ve Eraslan, H. (2020). İşletmelerde İş Tatmini: Seramik Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74): 531-548.
- Yıldız, F. F. (2013). *Yöneticilerin algılanan sahte ve gerçek dönüştürücü liderlik davranışlarını ayırt etmede makyavelizm ile kişisel açılım ve geri bildirim etkileri* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yorulmaz, M., Pekşen, D. Y. ve Büyük, N. (2017). Gemi Sanayinde Çalışanların İş Doyumu ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Researcher*, 5(4): 513-520.
- Young, A. G. (2013). *Identifying the impact of leadership practices on organizational agility* (Doctoral Dissertation). Pepperdine University, California.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts And Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2): 33-43.
- Yücekaya, P. ve Hündür, U. B. (2020). Kurum İçi İletişimin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma. *Journal of Original Studies*, 1(1): 39-54.
- Yücel, M. Y. (2020). *Çalışanlarda örgütsel bağlılığın iş tatmini ve örgütsel sinizm ile ilişkisinin incelenmesi (Şanlıurfa Organize Sanayi Bölgesinde çalışanlar üzerine bir araştırma)* (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Zahari, I. B. & Shurbagi, A. M. A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9): 89-97.

Zitkiene, R. & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model.
Montenegrin Journal of Economics, 14(2): 115-129.



EKLER

EK-1: Etik Kurul İzni



T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı :E-20292139-050.01.04-28829
Konu :Etik Kurul Kararları

Sayın Basma AHMED ALSAYED AHMED SHARAF
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

"Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı araştırmanız kurumumuzun 26.05.2022 tarihli ve 2022/05 sayılı toplantısında değerlendirilerek etik açıdan uygun bulunduğu katılanların oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Nasuh USLU
Kurul Başkanı

Ek:25-Basma AHMED ALSAYED AHMED Etik Onay Belgesi (1 sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :*BSMS70DKL* Pin Kodu :24112
Adres:Halkalı Caddesi No: 281 Küçükçekmece/İstanbul
Telefon:444 97 98 Faks:+90 (212) 693 82 29
e-Posta:bilgi@izu.edu.tr Web:www.izu.edu.tr
Kep Adresi:izu@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://ebys.izu.edu.tr/enVision/Dogrula/0N3>

Bilgi için: Zeyneb Funda TEZ
Unvanı: Yeminli Katip
Tel No: +902126929606





T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ETİK KURULU

ETİK ONAY BELGESİ

Tarih	26.05.2022
Sayı	2022/05
Araştırmanın Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Araştırmanın Adı	<i>Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir Araştırma</i>
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı	Basma AHMED ALSAYED AHMED SHARAF
Danışman Adı Soyadı	Dr. Öğr. Üyesi Ensari YÜCEL
Karar	UYGUNDUR

(İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulu'nun kararı tavsiye niteliğinde olup, Üniversitemizle ilgili etik ilkelerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla taşımaktadır.)

(Katıldı)

Prof. Dr. Nasuh USLU
Başkan

(Katıldı)

Prof. Dr. Metin TOPRAK
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Mustafa ATEŞ
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Mehmet Emin KÖKTAŞ
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Ayşe Nefise BAHÇECİK
Üye

(Katıldı)

Prof. Dr. Yahya Kemal YOĞURTÇU
Üye

(Katıldı)

Av. Bilal ŞAMAT
Üye

Kurul Yeminli Kâtibi

Zeyneb Funda TEZ

EK-2: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İşletme Yönetimi yüksek lisans programında yürütülmekte olan "Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu çalışmada vereceğiniz bilgiler akademik bir çalışma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Yaklaşık 5 dakikanızı alacak olan bu ankete katılımınızdan memnuniyet duyarız. Değerli zamanınızı ayırarak vereceğiniz destek ve araştırmamıza yapacağınız önemli katkıdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1: Demografik Bilgiler						
1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek						
2. Yaşınız <input type="checkbox"/> ≤ 30 yaş <input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş <input type="checkbox"/> > 50 yaş						
3. Eğitim Durumunuz <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü						
4. Maddi Durumunuz <input type="checkbox"/> İyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> Kötü						
5. Medeni Durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar						
6. Çalışma Deneyiminiz <input type="checkbox"/> < 1 yıl <input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> > 10 yıl						
7. Çalışan tipiniz <input type="checkbox"/> Beyaz yakalı <input type="checkbox"/> Mavi yakalı						
BÖLÜM 2: Dönüştürücü Liderlik Ölçeği						
Dönüşümcü Liderliği ölçmede Bass ve Avalio (1985) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli ülkelerde pek çok çalışmalarda kullanılan 'MLQ' ölçeği kullanılmıştır.						
Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

	İdeal Etki Boyutu					
1.	Yöneticim astlarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.					
2.	Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.					
3.	Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.					
4.	Yöneticim kollektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.					
5.	Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.					
6.	Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarların üzerinde tutar.					
7.	Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder.					
8.	Yöneticim güç ve güven duygusu verir.					
	Zihinsel Teşvik Boyutu					
9.	Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.					
10.	Yöneticim problemlere birçok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
11.	Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar önerir.					
12.	Yöneticim kritik varsayımları, uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden					

	geçirir.					
	İlham Verici Motivasyon Boyutu					
13.	Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.					
14.	Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.					
15.	Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.					
16.	Yöneticim amaçların, başarılacağına ilişkin inancını vurgular.					
	Bireysel İlgi Boyutu					
17.	Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.					
18.	Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.					
19.	Yöneticim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir.					
20.	Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.					

BÖLÜM 3: Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Örgütsel çevikliği ölçmeği Sharifi ve Zhang (1999) tarafından oluşturulmuş ve Türkçeye Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uyarlanmıştır. Sharifi ve Zhang (1999)'in geliştirdiği ölçeğin orijinalinde 20 soru ve cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uyarlanan ölçek ise 17 madde ve cevap verme, hız, esneklik, yetkinlik olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 ve 8. maddeleri yetkinlik boyutunu; 9, 10 ve 11. maddeleri esneklik boyutunu; 12, 13 ve 14. maddeleri cevap verme boyutunu; 15, 16 ve 17. maddeleri ise hız boyutunu oluşturmaktadır.

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Yetkinlik Boyutu					
1.	Çalıştığım kurum, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
2.	Çalıştığım kurum, çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
3.	Çalıştığım kurumun, hizmetleri ve bu hizmetlere ilişkin halka sunduğu hizmet					

	kalitesi yüksektir.					
4.	Çalıştığım kurum, hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
5.	Çalıştığım kurum, yüksek düzeyde tanıtım yapar.					
6.	Çalıştığım kurum, konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
7.	Çalıştığım kurumda, tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.					
8.	Çalıştığım kurum, kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
	Esneklik Boyutu					
9.	Çalıştığım kurum, halka farklı hizmetler sunma esnekliğine sahiptir.					
10.	Çalıştığım kurum, farklı miktarda hizmet üretme esnekliğine sahiptir.					
11.	Çalıştığım kurum, insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğe sahiptir.					
	Cevap Verme Boyutu					
12.	Çalıştığım kurum, halkın ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişikliklere hızla cevap verme					

	yeteneğine sahiptir.					
13.	Çalıştığım kurum, çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.					
14.	Çalıştığım kurumun yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklerin hızlı ve zamanında üstesinde gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
	Hız Boyutu					
15.	Çalıştığım kurum, hizmet süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.					
16.	Çalıştığım kurum, yeni çıkan hizmetleri sunma konusunda hızlıdır.					
17.	Çalıştığım kurum, halka hızlı ve zamanında hizmet dağıtımını yapar.					

BÖLÜM 4: İş Tatmini Ölçeği

İş tatminini ölçeği Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Anketi'nden ortaya çıkan ve Türkçe'ye 2009'da Basım ve Şeşen tarafından uyarlanan 5 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. (Çetin& Basım, 2011:87).

Aşağıdaki sorulardan size en uygun olan kutucuğu (x) ile İşaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşim benim için hobi gibidir.					
2.	İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.					
3.	Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.					
4.	İşimden çok keyif alıyorum.					
5.	Genel olarak işim beni tatmin ediyor.					