

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DOĞAL KARAR VERME
SÜRECİNDE KAPSAYICI LİDERLİK VE İŞİN
ANLAMLILIĞI İLİŞKİSİ: KONYA ADLİYESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

NUMAN ÇAKAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:

PROF.DR. AHMET DİKEN

KONYA-2025

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DOĞAL KARAR VERME
SÜRECİNDE KAPSAYICI LİDERLİK VE İŞİN
ANLAMLILIĞI İLİŞKİSİ: KONYA ADLİYESİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

NUMAN ÇAKAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:
PROF.DR. AHMET DİKEN

KONYA-2025

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Numan ÇAKAR		
	Numarası	22811101926		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Örgüt Çalışanlarının Doğal Karar Verme Sürecinde Kapsayıcı Liderlik ve İşin Anlamlılığı İlişkisi: Konya Adliyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Numan ÇAKAR

ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Numan ÇAKAR		
	Numarası	22811101926		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme/ Yönetim ve Organizasyon		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	Örgüt Çalışanlarının Doğal Karar Verme Sürecinde Kapsayıcı Liderlik ve İşin Anlamlılığı İlişkisi: Konya Adliyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma			

Günümüz iş dünyasında örgüt çalışanlarının performanslarında çalışan memnuniyeti, örgütsel başarı ve hedef açısından kritik öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti ise çeşitli faktörler ile artış veya azalış gösterebilmektedir. Bu araştırma ise çalışan memnuniyetini etkileyebileceği düşünülen doğal karar verme, kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığı konuları temel alınarak kavramsal çerçeve açısından değerlendirilmiştir. Örgüt çalışanlarının doğal karar verme sürecinin, kapsayıcı liderliğin ve işin anlamlılığının cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe ve eğitim durumu değişkenleri ile değerlendirilip; kapsayıcı liderliğin ve işin anlamlılığının doğal karar verme süreci ile ilişkisi olup olmadığı ile ilgili sonuçlar paylaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karar, doğal karar verme, liderlik, kapsayıcı liderlik, anlamlılık,

ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Numan ÇAKAR		
	Student Number	22811101926		
	Department	Business/ Management and Organization		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Relationship Between the Natural Decision Making Process of Organizational Employees and Inclusive Leadership and Meaningfulness of Work: A Research on Konya Industrial Zone			

In today's business world, employee satisfaction is of critical importance in terms of organizational success and goals in the performance of organizational employees. Employee satisfaction can increase or decrease with various factors. This research has been evaluated in terms of conceptual framework based on the issues of natural decision-making, inclusive leadership and meaningfulness of work, which are thought to affect employee satisfaction. The natural decision-making process of organizational employees, inclusive leadership and meaningfulness of work were evaluated with the variables of gender, age, professional experience and education status; and the results regarding whether inclusive leadership and meaningfulness of work are related to the natural decision-making process were shared.

Keywords: Decision, natural decision-making, leadership, inclusive leadership, meaningfulness

İÇİNDEKİLER

Tablolar Listesi	viii
Şekiller Listesi.....	ix
Teşekkür	x
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAPSAYICI LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı	3
1.2. Liderlikte Kuramsal Yaklaşımlar	5
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	6
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	6
1.2.2.1. McGregor'un X ve Y Teorileri Yaklaşımı	6
1.2.2.2. W.Ouchy: Z Teorisi Yaklaşımı.....	7
1.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	7
1.2.2.4. İki Boyutlu Liderlik Şekilleri	8
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	10
1.2.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı.....	11
1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	11
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı	13
1.3. Liderlik Çeşitleri.....	14
1.3.1. Klasik Liderlik Çeşitleri.....	14
1.3.1.1. Katılımcı Liderlik.....	14
1.3.1.2. Demokratik Liderlik.....	15
1.3.1.3. Otokratik Liderlik	15
1.3.1.4. Hizmetkar Liderlik	15
1.3.1.5. İşlemci Liderlik	16
1.3.2. Modern Liderlik Tarzları.....	16
1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik.....	17
1.3.2.2. Vizyoner Liderlik	17
1.3.2.3. Karizmatik Liderlik	18
1.3.2.4. Kültürel Liderlik	19
1.3.2.5. Kuantum Liderliği.....	18
1.3.2.6. Kapsayıcı Liderlik	19
1.3.2.6.1. Kapsayıcı Liderliğin Tanımı ve Önemi	19
1.3.2.6.2. Kapsayıcı Liderlerin Temel Özellikleri ve Yetkinlikleri.....	21
1.3.2.6.3. Kapsayıcı Liderliğin Faydaları ve Zorlukları	25
1.3.2.6.1. Kapsayıcı Liderlik ve Çeşitlilik Yönetimi İlişkisi	27

İKİNCİ BÖLÜM İŞİN ANLAMLILIĞI

2.1. İş, Anlam ve Anlamlılık.....	29
2.2. İşin Anlamlılığı Kavramı	31

2.3. İşin Anlamlılığının Kapsamı	33
2.4. İşin Anlamlılığının Bileşenleri	34
2.4.1. İşin Anlamlılığının Kaynakları	35
2.4.1.1. Benlik	35
2.4.1.2. Sosyal İlişki Ağı	36
2.4.1.3. İş Ortamı	38
2.4.1.4. Manevi Yaşam	39
2.4.2. İşin Anlamlılığının Mekanizmaları	40
2.5. İşin Anlamlılığının Sonuçları	42
2.6. İşin Anlamlılığını Artırma Yolları	43
2.7. İşin Anlamlılığı ile İlgili Eleştiriler ve Zorluklar	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DOĞAL KARAR VERME

3.1. Karar ve Karar Verme	46
3.2. Karar Verme Sürecinin Safhaları	48
3.2.1. Hedef Belirleme	48
3.2.2. Sorun Tanımlama	48
3.2.3. Hedef ve Sorunların Analizi ile Öncelikleri Belirlenmesi	49
3.2.4. Çözüm Seçeneklerinin Belirlenmesi	50
3.2.5. Seçeneklerin Analizi	50
3.2.6. Seçim Ölçütlerini Belirleme ve Seçim Yapma	50
3.3. Karar Verme Modelleri	51
3.3.1. Rasyonel Karar Verme Modeli	51
3.3.2. Çöp Kutusu Modeli	52
3.4. Doğal Karar Verme	53
3.4.1. Doğal Karar Verme Kavramının Tanımı ve Kapsamı	53
3.4.2. Doğal Karar Vermenin Temel Özellikleri	55
3.4.3. Doğal Karar Verme Modelleri	57
3.4.3.1. Tanıma Temelli Karar Verme Modeli	57
3.4.3.2. Sezgisel Karar Verme Modeli	59
3.4.4. Doğal Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler	60
3.4.5. Doğal Karar Vermeyi Geliştirme Yolları	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DOĞAL KARAR VERME SÜRECİNDE KAPSAYICI LİDERLİK VE İŞİN ANLAMLILIĞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı	63
4.2. Araştırmanın Modeli	64
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	65
4.4. Araştırmanın Yöntemi	66
4.4.1. Veri Toplama Araçları	66
4.4.2. Sosyo-Demografik Değişkenler	67
4.4.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği	67

4.4.4. İşin Anlamlılığı Ölçeği.....	67
4.4.5. Doğal Karar Verme Ölçeği	68
4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	68
4.6. Veri Analizi.....	68
4.6.1. Sosyo-Demografik Özellikler.....	69
4.6.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi	70
4.6.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	72
4.6.4. İşin Anlamlılığı Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi	73
4.6.5. İşin Anlamlılığı Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi	74
4.6.6. Doğal Karar Verme Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi	75
4.6.7. Doğal Karar Verme Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	76
4.6.8. Ölçek Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı, Normallik ve Güvenilirlik Analizi	77
4.7. Araştırma Bulguları	78
4.7.1. Ölçek Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Analizi	79
4.7.2. Ölçek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Analizi.....	81
4.7.3. Ölçek Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Analizi.....	83
4.7.4. Ölçek Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Analizi	85
4.7.5. Ölçek Düzeyleri Arası Korelasyon İlişkisi	87
4.7.6. Ölçek Düzeyleri Arası Regresyon İlişkisi.....	89
4.8. Konuyla İlgili Yapılan Literatür Taraması ve Tartışma	91
Sonuç ve Öneriler.....	97
Kaynaklar.....	103
Ekler	118

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Farklılıkları.....	5
Tablo 4.1. Sosyo- Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılım Tablosu	69
Tablo 4.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu	70
Tablo 4.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu	72
Tablo 4.4. İşin Anlamlılığı Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu	74
Tablo 4.5. İşin Anlamlılığı Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	74
Tablo 4.6. Doğal Karar Verme Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Sonucu	75
Tablo 4.7. Doğal Karar Verme Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu.....	76
Tablo 4.8. Ölçek Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı, Normallik ve Güvenilirlik Sonuçları.....	77
Tablo 4.9. Ölçek Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılaşması	79
Tablo 4.10. Ölçek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması	81
Tablo 4.11. Ölçek Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşması.....	83
Tablo 4.12. Ölçek Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşması.....	85
Tablo 4.13. Ölçek Düzeyleri Arası Korelasyon İlişkisi.....	87
Tablo 4.14. Ölçek Düzeyleri Arası Regresyon İlişkisi	89
Tablo 4.15. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yönetim Tarzı Matriksi.....	9
Şekil 1.2. Booyesen'in Kapsayıcı Liderlik Gelişim Modeli	22
Şekil 2.1. İşin Anlamlılığının Kaynak ve Mekanizmaları.....	35
Şekil 3.1. Yönetici-Karar Verme İlişkisi.....	47
Şekil 3.2. Tanımlama Temelli Karar Verme Modeli	58
Şekil 4.1. Araştırma Modeli	65
Şekil 4.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Yol Diyagramı.....	73
Şekil 4.3. İşin Anlamlılığın Ölçek Yol Diyagramı	77
Şekil 4.4. Doğal Karar Verme Ölçek Yol Diyagramı	78

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın yürütülmesi sırasında desteğinden ve sabrından dolayı danışmanım Prof. Dr. Ahmet Diken'e, her durumda kendini yanımda hissettiren ve beni her aşamada ümitlendiren sevgili eşim Hafize'ye, varlığı ile beni motive eden biricik kızım Azra'ya, her koşulda yardımcı olan Anne ve Babama, araştırma ve anket çalışmasında yardımlarını esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgüt çalışanlarının performanslarında çalışan memnuniyeti, örgütsel başarı ve hedef açısından kritik öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti ise çeşitli faktörler ile artış veya azalış gösterebilmektedir. Örgütlerin sürekliliklerini devam ettirebilmesi, farklı örgütler ile rekabete girebilmesi için insan faktörüne her zaman ihtiyaç duyacakları göz ardı edilemez. Çalışanların etkin bir şekilde çalışmalarını için iş ortamının birçok açıdan uyum sağlayacak biçimde ön planda tutulması gerekmektedir.

Neredeyse her iş ortamında karar verme olayı karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın vereceği karar örgütün geleceğini ilgilendirdiğinden; karar verme sürecini etkileyen faktörlerin bulunması önem taşımaktadır. Liderlik ise belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışanların gerekli bilgi, beceri, tecrübe ve yeteneklerinden yararlanma sürecidir (Eren, 1998). Pelled, vd. (1999) İşin anlamlılığı, bireylerin işlerinde anlam ve amaç bulmalarını ifade eden önemli bir kavramdır. Bu kavram, iş tatmini, motivasyon ve genel yaşam kalitesi üzerinde önemli etkiler yaratabilir.

Araştırma konusu kavramlara ilişkin belli başlı araştırmalar yapılmış olsa da; işin anlamlılığı-kapsayıcı liderlik, işin anlamlılığı-doğal karar verme süreci, kapsayıcı liderlik- doğal karar verme süreci konuları ve bu konuların demografik özellikler ile ilişkisi yönünden araştırma yapılmadığı anlaşılmakta; bu konuların ilişkisinin kuramsal yapıya zenginlik katacağı düşünülerek fayda sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca elde edilecek bulguların hem uygulama yapılacak kurumdaki hem de diğer yöneticiler ve çalışanlar açısından kullanılması amaçlanmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların karar verme süreçleri, yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların işi anlamlandırma seviyelerinin birbirleriyle olan ilişkisini göstermesi hedeflenen bu araştırma sonucunda hem yöneticiler hem çalışanlar çalışma tarzlarını değiştirerek örgütün hedeflerine ulaşmasında fayda sağlanması açısından araştırma konusu önem taşımaktadır.

Bu çalışmada örgüt çalışanlarının doğal karar verme sürecinde kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığı ilişkisi hususlarında tespitlerde bulunmak amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik olarak Konya Adliyesi'nde çalışanlara gönüllük esasına dayanarak anket çalışması uygulanmıştır. Birinci bölümünde kapsayıcı liderlik konusu yer almaktadır. Burada liderlik kavramı, liderlikte kuramsal yaklaşımlar, liderlik çeşitler, kapsayıcılık kavramı ve kapsayıcı liderlik kavramlarına yönelik bilgi verilmiştir. İkinci bölümde işin anlamlılığının kavramsal anlatımı ile kapsam, kaynak ve mekanizmaları yer almaktadır. Üçüncü bölümde doğal karar verme kavramının tanımsal taraması, karar verme sürecinin safhaları, karar verme modelleri ve doğal karar verme kavramları bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAPSAYICI LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlığın başlangıcından itibaren varlık gösteren bir kavramdır. İnsanların birçok farklı özelliklere sahip olmalarına karşın sosyal varlıklar olmaları neticesinde toplu yaşayarak gruplar oluştururlar. Farklı özellikler barındıran insanların uyumlu, verimli çalışmalarını ve düzeni sağlamak için gruba liderlik edebilecek kişiye ihtiyaç duyulur ve bu süreçte devreye ‘lider’ girer (Can ve Özer, 2011). Bir grup insanın, hem kişisel hem grup hedeflerine ulaşmak amacıyla takip ettikleri, o kişinin istekleri, emirleri ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişi lider olarak adlandırılır (Koçel, 2018). Bir örgütün misyonu ve hedeflerini belirleyen ve bu doğrultuda strateji ve plan geliştiren kişi liderdir (Mirze, 2018).

Sosyal bilimlerin sayısal bilimler gibi kesin sonuçlar doğurmamasından dolayı liderlik kavramı ile ilgili genel bir tanımlama bulunmamaktadır. Geçmişten günümüze sosyal ve ekonomik şartların sürekli değişim halinde olması ise liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlamanın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Ulukan, 2006). Bireysel ve toplumsal hayatın her yerinde karşılaşılan bir sosyal olay olan liderlik kavramı, içeriği ve niteliği bakımından halen tam olarak anlaşılamadığından tanımlanmasında güçlük çekilmektedir (Koçel, 2018).

Liderlik kavramı İngilizce ’de yol-yön anlamına gelen ‘lead’ sözcüğünden türeyen ‘leadership’ kelimesi olarak günümüzde anlam kazanmıştır (İbicioğlu vd., 2009). Liderlik belirli durum ve şartlar altında hedefe ulaşmak amacıyla başkalarının eylem ve davranışlarını etkileme durumudur (Şimşek vd.,2020). Liderlik, belli koşullar altında, kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak amacıyla, bir şahsın diğerlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Koçel,2018). Liderlik, sosyal bilimler alan yazımında, bir durumdan kazanılan sıfat, özellik ve davranış sınıfı olarak anlatılmaktadır (Şimşek vd.,2020). Günümüzde liderlik kavramına bakıldığında eskiye kıyasla karşılığının da değişim gösterdiği ortadadır. İlk tanımlamalar daha çok askeri ve siyasi alanda kullanılmakta iken

günümüzde örgüt, yönetim, organizasyon gibi alanlarda boy göstermeye başlanmıştır. Günümüzde liderlik fiziksel güç kullanılarak etkisini göstermekten ziyade; strateji, süreklilik, örgütü amaca ulaştırmak gibi daha çok akıl ve mevki kullanımı ile ilişkilendirildiği söylenebilir. Özellikle rekabetin sürekli artış gösterdiği bu dönemde liderlik kavramının önemi örgütler tarafından gün geçtikçe önem kazanan bir kavram haline gelmiştir (Ayhan,2024).

Bir örgütte liderlik tarzını liderin kişisel özellikleri, gerçekleştirilmesi amaçlanan görevin özellikleri, astların özellikleri ve içinde bulunulan çevresel koşullar gibi faktörler belirlemektedir. Kişiyi lider yapan özelliklerin başında ise güç kavramı gelmektedir. Güç ise liderin başkalarını etkileyebilme yeteneği şeklinde nitelendirilmektedir (Mirze,2018). Liderlik= f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Weber liderlik tarzını belirleyen faktörleri karizmatik güç, geleneksel güç ve yasal-rasyonel güç olarak üç kategori altında tanımlamıştır. Karizmatik güç doğuştan gelen özellik ve yeteneklere sahip olan liderlerde, geleneksel güç veraset yolu ile sahip olunan liderlerde, yasal-rasyonel güç ise atanarak elde edilen mevki gereği sahip olan liderlerde bulunur (Mirze, 2018).

French-Raven ise liderin güç kaynaklarını yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirici güç, uzmanlık güç ve karizmatik güç olarak beş kategori altında tanımlamıştır. Buna göre liderler pozisyon gereği elde ettiği güç veya kişisel olarak kendinde bulunan güç kaynaklarına göre pozisyon elde eder. Pozisyon güç kaynakları liderin yetkileri, yaptırım uygulama hakkı ve ödüllendirme güçleri olarak, kişisel güç kaynakları ise bilgi-uzmanlık yani benzeşim gücü olarak tanımlanan liderin karizma özelliği olarak sınıflandırılır. Bunun yanında liderliğin oluşumu için resmi yetki ve formal organizasyon olması zorunluluk gerektirmez. Bir örgütü, organizasyonu yönetmek için liderlik özelliği şart değildir. Bu durum ise bizi lider-yönetici ayırmasına götürmektedir. Her yöneticide liderlik özelliği bulunmadığı gibi her liderde de yöneticilik özelliği bulunmayabilir. Sonuçta yöneticilik bir kariyer uygulaması olup resmi bir organizasyon gerektirmektedir. (Koçel,2018). Yönetici işi doğru yapar iken lider doğru işi yapar. Yönetici görevini işletmeden alırken lider ise

astlarında alır. Bu ayrımlar dışında aşağıdaki farklılıklar da belirtilebilir (Şimşek vd., 2020):

Tablo 1.1. Lider ve Yönetici Farklılıkları

Kaynak: Koçel,2018

LİDER	YÖNETİCİ
- Sürece hakim	- Sürece teslim
- Yenilikçi	- Muhafazakar
- Odak noktası insanlar	- Odak noktası sistem ve yapı
- Güven	- Kontrol
- Kalıcılık	- Dönemsel başarı
- İlham ve teşvik	- Prosedür
- Misyon ve vizyon	- Verimlilik ve karlılık

Liderlik ve yöneticiliğin bu gibi farklılıkları bulunsa da; iki kavramda da insanların belli hedeflere yöneltilmesi, bu yönlendirmenin gerçekleşmesi için güç kullanımı, çalışılan ortamdaki insan grubu arasında yakın ilişki olması gibi benzerlik gösteren birden fazla özellikleri de mevcuttur (Koçel,2018).

1.2. Liderlikte Kuramsal Yaklaşımlar

Örgüt çalışanlarının kişiyi lider kabul etmeleri ve onu izlemeleri; çalışanların lideri mevkisel pozisyonu nedeniyle (zorla) veya isteyerek kabul etmeleri olarak ayrılmıştır. Bu ayrım ise bazı liderlik yaklaşımlarına konu olmuştur (Mirza, 2018). Bu yaklaşımlar, liderlik özelliğinin doğuştan gelen bir özellik veya sonradan kazanılan bir durum olup olmadığını, liderin kişilik özellikleri ve davranışlarından hangisinin geçerli olduğu ve etkili liderliğin hangi hallerde nasıl biçimlendiğini inceler (Öner,2024).

Dört yaklaşımdan oluşan liderlik kuramları tarihsel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal liderlik yaklaşımı ve yeni liderlik

yaklaşımları olarak sıralanabilir. Farklı yaklaşımların meydana gelmesinde etkili olan neden ise ilk zamanlar yeterli kabul edilen yaklaşımların, ilerleyen dönemlerde eksiklerinin ortaya çıkmış olmasıdır (Kâhya, 2013). Bu bölümde liderlik yaklaşımlarının yanı sıra kapsayıcı liderlik ile olan ilişkileri de incelenmiştir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Grup içerisinde bir kişinin lider olarak benimsenmesi ve grubu yönetmesinin sebebi bu kişide bulunan özellikler olarak belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin kişilik ve fiziksel özellikleri astlarından farklı durumdadır. Bu farklılıklar yaş, cinsiyet, diksiyon, boy, bilgi, dürüstlük, açık sözlülük vb. özellikler olarak geçmek ile birlikte lider kişi bu özelliklere astlarından daha fazla sahiptir. Liderlik kavramını açıklama konusunda ilk geliştirilen yaklaşım olarak geçmektedir. Sadece lider faktörünü ele alması nedeniyle yetersiz kaldığından bu yaklaşım güncellenme ihtiyacı duymuştur (Koçel, 2018).

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı düşünülerek liderlerin yalnızca özelliklerine değil davranışlarına da yoğunlaşmaları konusunda araştırmalara yön vermiştir. Liderin izleyiciler ile iletişimi, yetkilendirme, planlama ve kontrol, hedefleri belirleme şekli gibi davranış biçimleri liderlik kavramının etkililiğini belirleyen önemli faktörlerdendir. Bu yaklaşımın değindiği nokta, liderleri başarılı ve etkin yapan durumun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik esnasında gösterdiği davranışlar olduğu olarak belirtilmektedir (Ekşi, 2023). Davranışsal yaklaşıma temel olan ve en çok kabul gören bazı araştırmalar mevcuttur.

1.2.2.1. McGregor'un X ve Y Teorileri

D. McGregor yaptığı araştırmalar sonucu X ve Y teorisi adıyla bilinen yaklaşıma göre liderler izleyicileri hakkında bir yelpazenin iki uç noktasında beliren görüşlere sahiptir.

X Teorisi'ne göre ortalama insan çalışmaktan hoşlanmayan, tek dileği iş güvenliğini elinde tutmak olan, sorumluluk yüklenmeyen, çalışması için zorlanan ve kontrol edilen insan olarak belirtilmektedir.

Y Teorisi'ne göre ise X Teorisi'nin tam tersi özellikleri savunmaktadır. Buna göre ortalama insan çalışmaktan hoşlanan, sorumluluk yüklenebilen insanlar olup; liderlerin izleyicilerine benimseyecekleri iş ortamı hazırladıklarında zorlama, kontrol etme gibi durumlara gerek bırakmayacaklardır (Mirze, 2018).

Y Teorisi, çalışanları aktif bir şekilde sürece dâhil etmeyi, onların fikirlerine saygı göstermeyi ve yaratıcı çözümler geliştirmelerine yardımcı olmayı savunur. Kapsayıcı liderler de çalışanlarının farklılıklarını ve potansiyellerini göz önünde bulundurarak onları destekler. Bu nedenle, kapsayıcı liderlik, Teori Y'nin benimsediği katılımcı, insan odaklı yaklaşımı yansıtır. Kapsayıcı liderlik, Y Teorisine daha yakındır. Her iki yaklaşım da çalışanları değerli görme, onların gelişimine odaklanma ve eşit fırsatlar sağlama ilkesine dayanır.

1.2.2.2. W. Ouchy: Z Teorisi

McGregor'un Y teorisinde belirttiği özellikler ile Japon yönetim kültürünün uyumlaştırılması sonucunda ortaya Z teorisi çıkmıştır. W. Ouchy geliştirdiği Z Teorisi'nin özelliklerini; izleyicilerin disiplin odaklı, kendini işine adan, üstleri ve iş arkadaşlar ile uyumlu şekilde işbirliği yapan, liderlerin izleyicileri desteklediği ortam varsayıldığında izleyicilerin de iş ortamında güvenilir olduğu, liderler ile birlikte izleyicilerin de sorumlulukları bulunduğu şeklinde açıklamaktadır (Mirze, 2018).

Kapsayıcı liderlik, güven ve işbirliği unsurlarına büyük önem verir. Kapsayıcı bir lider, her çalışanın değerini bilerek ve onları eşit fırsatlarla destekleyerek, organizasyondaki çeşitliliği kucaklar. Z Teorisi, liderlerin çalışanlarıyla güven ilişkisi kurmalarını, onları sürekli desteklemelerini ve işyerinde adil bir ortam yaratmalarını önerdiği için kapsayıcı liderlikle büyük bir benzerlik gösterir.

1.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu liderlik modeline göre liderlerin otokratik veya demokratik şeklinde belirledikleri iki zıt nokta arasında bulunan çeşitli davranış biçimlerini içeren yönelimler bulunmaktadır.

- **İstismarcı Otoriter Lider:** Tüm kararlar liderler tarafından verilir. Tüm işler, işlerin kim tarafından ve nasıl yapılacağı lider tarafından belirlenir (Şimşek vd.,2020).

- **Yardımsever Otoriter Lider:** Babacan olarak da bilinen bu yaklaşımda lider, çalışanlarına basit ve kısıtlı konularda güven duyar. Emir ve denetlemeden vazgeçmese bile bu durumu bir baba gibi yansıtmaktadır (Mirze,2018).

- **Katılımcı Lider:** Liderler, hedef aşamasında çalışanlarına da danışırlar. İşlerin nasıl halledileceğinin yapım aşamasında çalışanlar da özgür biçimde fikirlerini beyan ederler.

- **Demokrat Lider:** Yetki ve görüş konusunda çalışanlara tam olarak güvenir. Tüm astlar hedeflerin belirlenmesi ve iş ile ilgili kararların verilmesinde tam olarak etkindirler (Şimşek vd.,2020).

Demokrat Lider (Sistem 4'te) çalışanlar, karar alma süreçlerine katılırlar ve lider, işbirliği yaparak herkesin katkısını değerli kılar. Bu, kapsayıcı liderliğin temel ilkeleriyle örtüşür.

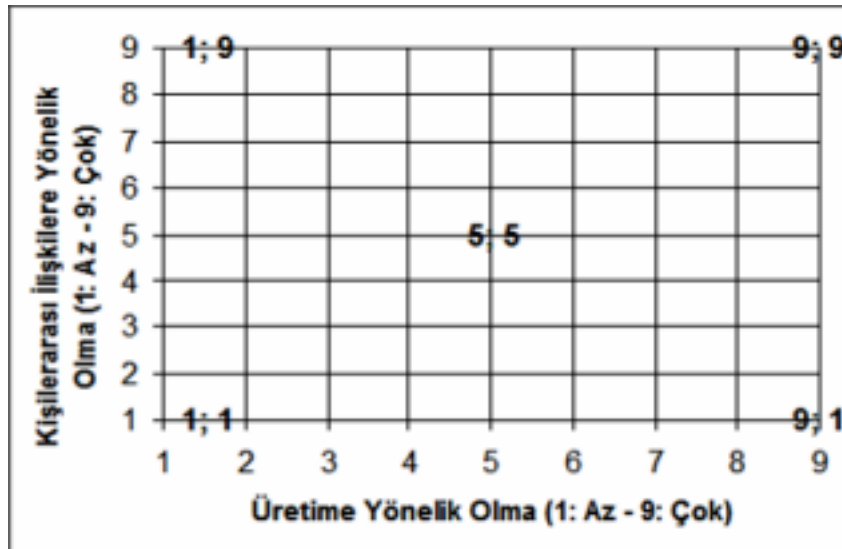
1.2.2.4. İki Boyutlu Liderlik Şekilleri

Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmacılarınca yapılan çalışmalar neticesinde liderlik şekillerinde iki önemli boyut ortaya çıkmıştır.

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmacılarına göre liderlerin kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörleri ön plandadır. Lider, çalışanını ne kadar çok dikkate alırsa işe devamsızlık oranı da o derece azalmaktadır. Liderin inisiyatif gösterdiği davranışları artış gösterdikçe çalışanların performansı da artış göstermektedir (Şimşek vd.,2020).

Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre de işe dönük ve kişiye dönük olarak iki faktör belirlenmiştir. İşe dönük faktörünü temel alan lider, yapılan ve yapılacak işin gerçekleştirilmesini ön planda tutarak daha resmi bir süreç seçip sistemli ve sonuç odaklı davranış sergiler. Kişiye dönük faktörünü temel alan lider ise izleyicilerin duygularına, pozitif ilişki kurma, tutum ve davranışlarına saygılıdır (Mirze,2018).

Bu çalışmaların sonucunu Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi olarak adlandırılan, liderlerin davranış biçimlerini açıklamak ve değiştirmek üzere kullanılan bir sistem olarak güncelleyen bir çalışma yapılmıştır. Bu model genellikle organizasyon geliştirme ile ilgili eğitimlerde kullanılmaktadır. Bu çalışmadaki iki boyut ise üretime yönelik ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma şeklinde dir.



Şekil 1.1. Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Koçel, (2018).

Örnek olarak; 9.1 tipte bir lider, üretime ve işe fazla önem vermekte iken kişiye az önem veren bir tipte yönetim sergiler. 1.9 tipte bir lider ise çalışanların hislerini ve memnuniyetini önemsemektedir.

Blake ve Mouton'un İki Boyutlu Liderlik Modeli, kapsayıcı liderlikle ilişkili olup, özellikle 9,9 (Tam Katılımcı Yönetim) tarzı kapsayıcı liderliğin temel ilkelerine yakın bir liderlik yaklaşımı sunar. 9,9 (Tam Katılımcı Yönetim), kapsayıcı liderlik anlayışıyla en uyumlu olan liderlik tarzıdır. Bu stil, liderin çalışanlara yüksek

düzyeyde ilgi göstermesini ve aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için verimli bir çalışma ortamı sağlamayı amaçlar. Kapsayıcı liderler de, hem çalışanları geliştirmek için empati ve destek sağlarlar hem de iş hedeflerine ulaşmak için verimli bir şekilde çalışmaya teşvik ederler.

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Davranışsal yaklaşım çalışmalarında liderlerin davranış biçimleri üzerine yoğunlaşıldığı ve liderlik performansını etkileyecek faktörlerin dikkate alınmadığından sebeple durumsal liderlik yaklaşımına ilişkin çalışmalar ortaya çıkmıştır.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fred Fiedler'e göre liderlerin davranışları üç durumsal değişken ile belirlenir (Şimşek vd.,2020).

- Lider-izleyici ilişkisi: Liderin izleyici tarafından benimsenme derecesine göre belirlenir. İyi veya kötü şeklinde.
- Görevin niteliği: Yapılacak işin yapılandırılma ve zorluk düzeyinin etkisini ifade eder.
- Liderin mevkisinin verdiği yetki derecesi: Liderin gücünü ne oranda nasıl kullandığı ile ilgilidir. Ödüllendirme, cezalandırma vb.

Fiedler'in Durumsal Yaklaşımına göre ilişki ve görev odağı yüksek olan liderin davranışlarının performans olarak her zaman olumlu sonuç doğurmayacağı, her şarta göre farklı liderlik davranış biçiminin uygulanacağı savunulmaktadır (Mirze,2018).

Kapsayıcı liderlik, farklı grupların ve bireylerin ihtiyaçlarını anlamayı ve her bireyi kendi özel koşullarına göre desteklemeyi gerektirir. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı da liderin, çalışanın ihtiyaçlarına göre farklı liderlik tarzları geliştirmesi gerektiğini savunduğundan, kapsayıcı liderlik anlayışıyla belirli bir uyum içinde

olabilir. Kapsayıcı liderler, çalışanların kişisel ihtiyaçlarına, motivasyonlarına ve becerilerine göre farklı liderlik yaklaşımları sergileyebilir. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, kapsayıcı liderlikle bir ölçüde ilişkilidir çünkü her iki yaklaşım da liderin, belirli durumlara göre farklı davranışlar sergileyebilmesi gerektiğini savunur.

1.2.3.2. Yol Amaç Yaklaşımı

House ve Evans tarafından geliştirilen bu yaklaşımda liderin çeşitli durumlardaki etkinliğinin anlaşılıp öngörülmesi sağlanır. Bireyin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı hususundaki inancı ve bu sonuçlara kişinin yüklediği değer faktörlerinden yola çıkılarak liderin çalışanların beklentilerini etkileme derecesi (yol) ve liderin, çalışanların değerlerini etkileme derecesi (amaç) yardımı ile izleyicileri motive edebilir. Bu yaklaşım daha çok otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderlik stilleri üzerinde durmaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı liderlik stillerinin bazı durumlarda daha etkili olduğu savunulmaktadır (Şimşek vd.,2020). Bu liderlik stillerine göre davranış uygunluğu izleyicilerin kişisel özellikleri, izleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği durumsallık faktörleri tarafından etkilenmektedir.

Örneğin, bireyin geleceğini kendi vereceği kararların belirleyeceğine inananların, katılımcı liderlik tarzından, bireyin geleceğinin kendi vereceği kararlar dışında etkili olan faktörler tarafından belirleneceğine inananların ise daha çok otoriter liderlik tarzından daha fazla fayda göreceği açıklanmıştır (Koçel,2018).

Kapsayıcı liderlik, çalışanların farklı yeteneklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve her birinin hedeflerine ulaşması için gereken desteği sağlar. Yol-Amaç Yaklaşımı, liderin çalışanların farklı ihtiyaçlarına göre farklı liderlik stillerini uygulayabilmesi gerektiğini savunduğu için, kapsayıcı liderliğin de temel ilkeleriyle örtüşür. Kapsayıcı liderler, her bir çalışana, onun benzersiz özelliklerine uygun bir yol sunarak başarıya ulaşmalarını sağlar. Hem kapsayıcı liderlik hem de bu yaklaşım, bireylerin farklı ihtiyaçlarını anlamayı ve bu ihtiyaçlara göre liderlik tarzını uyarlamayı vurgular.

1.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

Victor Vroom, Philip Yetton ve Arthur Jago tarafından geliştirilen bu yaklaşımda amaç-yol yaklaşımındaki gibi belirlenen bir duruma uygun liderlik stilinin tanımlanmaya çalışılması amaçlanmıştır (Şimşek vd.,2020).

Bu yaklaşıma göre kararların etkinliği ve başarısı, verilen kararların grubun başarısını ne derecede iyileştirdiği ve kolaylaştırdığı olarak tanımlanan ‘Karar Kalitesi’, çalışanların kararları kabul veya reddetmeleri ‘Karar Kabulü’ ve kararın görev olduğu zaman dilimi olarak belirtilen ‘Zaman’ faktörlerine bağlıdır (Balcı, 2020). Vroom-Yetton-Jago’nun liderlik yaklaşımına göre liderlerin her duruma uyacak bir liderlik tarzı bulunmaz ancak liderlerin danışmacı liderlikten otoriter liderliğe kadar uzanan liderlik davranışlarına sahip olması gerekir. Otoriter liderlik ve karar durumuna göre stilleri değiştirerek bunları esnek bir şekilde uygulamalıdır (Balcı, 2020).

Bu yaklaşıma göre karar ağacı kullanılır ve lider birçok değişik şartlara göre kendi durumunun belirleyerek karar ağacı aracılığıyla yolları izleyerek problemin çözümü için en ideal seçeneği belirler. Modelde ‘otoriter yaklaşım (A-1, A-2), istişare eden yaklaşım (C-1, C-2) ve tam katılımlı yaklaşım (G-2) olmak üzere beş çeşit liderlik tanımlanmıştır. (Şimşek vd.2020).

A-1 maddesinde lider o an mevcut bilgilerini kullanarak problemi çözer ya da kendi karar verir. A2 maddesinde lider izleyicilerden gerekli bilgileri alarak sorunun çözümüne karar verir. Lider, izleyicilere soruların amacını söyleyerek veya söylemeyerek ya da mevcut problem-karar hakkında çalışanlara bilgi verebilir. Örgüt çalışanları tarafından sağlanan bilgiler açıkça liderin belirli bir biçimlenme isteğine cevap niteliğindedir. Problemin tanımlanmasında veya başkaca çözümlerin ortaya çıkartılmasında çalışanlar yer almazlar (Ayhan,2024).Bu açıdan A1 ve A2 maddeleri otoriter yaklaşım altında tanımlanabilir.

C-1 maddesinde lider sorunu izleyiciler ile tek tek paylaşarak onları grup şeklinde bir araya getirmeden fikir ve tavsiyelerini alır. Kararı yine lider verir. Verilen karar izleyicilerin etkisini yansıtabilir ya da yansıtmayabilir. C-2 maddesinde lider, sorunu toplantı esnasında izleyiciler ile paylaşır. Bu toplantıda onların fikir ve

tavsiyelerini alır. Sonuç olarak, izleyicilerin etkisini yansıtacak veya yansıtmayacak bir karar alır (Ayhan,2024).Bu açıdan C-1 ve C-2 maddeleri istişare eden yaklaşım altında tanımlanabilir.

G-2 maddesinde lider, sorunu bir grup şeklinde alt koordinatörlerle paylaşarak birlikte alternatif sonuçlar üretir, değerlendirir ve bir karar üzerinde anlaşmaya varmayı hedefler. Liderin rolü, tartışmayı yönetmek, soruna odaklanılmasını sağlamak ve önemli hususların tartışıldığından emin olmaktır. Lider elde ettiği bilgiyi izleyiciler ile paylaşabilir fakat "liderin" elde ettiği çözümü benimsemeleri için "baskı" kurmaya çalışmaz. Tüm üyelerin desteğini alarak çözümü kabul edip uygulamaya istekli olur (Ayhan,2024). Bu açıdan G-2 maddesi tam katılımlı yaklaşım adı altında tanımlanabilir.

Kapsayıcı liderlik, tüm çalışanların sesini duyurmasını ve katılımlarını teşvik etmeyi hedefler. Vroom-Yetton-Jago Yaklaşımı, liderin karar alma sürecinde çalışanları ne kadar dahil edeceğine karar verirken, çalışanların ihtiyaçlarına göre davranışlarını uyarlamayı savunduğundan, kapsayıcı liderlikle benzerlikler taşır. Kapsayıcı liderler de karar süreçlerine daha fazla katılım ve eşitlik sağlamak için çalışanları dâhil ederler. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı, kapsayıcı liderlikle ilişkilidir çünkü her iki yaklaşım da çalışanların katılımını teşvik eder ve liderin durumlara göre esnek bir şekilde davranmasını öngörür.

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı

Yaşam Dönemi Yaklaşımında, liderlik stiline etkinliğinin, liderin ve izleyicilerinin karşı karşıya olduğu durum ile ilişkili olduğu öne sürülür. Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda liderin kendine bağlı astların olgunluk seviyesine göre liderlik stilini uyarlaması gerektiği belirtilmektedir. Bu yaklaşım yönlendirme, koçluk, destekleme ve delege etme olmak üzere dört değişkeni temel alır. Hersey ve Blanchard, liderlerin etkili olabilmeleri için durumu sağlıklı analiz etmeleri ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına uyan liderlik stilini seçmeleri gerektiğini savunurlar (Öner,2024).

İzleyiciler ile lider arasında üç aşama vardır (Şimşek vd., 2020).

- İzleyiciler organizasyona ilk katıldıklarında lider tarafından oryantasyon verilmesi idealdir.
- İzleyicilerin görevlerini öğrenmeye başlamaları ile birlikte görev oryantasyonlu bir yönetim şekli gerekmektedir.
- İzleyicilerin yetenekleri ve başarı motivasyonu artmıştır ve izleyiciler artık aktif olarak daha fazla sorumluluklar almak isterler.

Bu yaklaşımda liderin sürekli olarak izleyicilerinin olgunluk ve iş ile ilgili olarak hazır olup olmadıklarını kontrol etmeleri ve duruma göre katılımcı, destekleyici veya emredici yönetim tarzlarını kullanmaları tavsiye edilmektedir (Mirze, 2018).

Yaşam Dönemi Yaklaşımı, liderin, çalışanlarının gelişim seviyelerine göre liderlik tarzını değiştirmesini savunur. Kapsayıcı liderlik de benzer şekilde, her bireyin ihtiyaçlarını ve gelişim düzeylerini göz önünde bulundurarak onlara uygun destek sağlamayı hedefler. Bu yaklaşımda, liderin çalışanlara kişisel olarak odaklanması ve onlara eşit fırsatlar sunması önemlidir. Her iki yaklaşım da çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre liderlik tarzlarını uyarlamayı savunur.

1.3. Liderlik Çeşitleri

Bu bölümde liderlik çeşitleri klasik liderlik ve modern liderlik olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir.

1.3.1. Klasik Liderlik Çeşitleri

Klasik liderlik kavramı katılımcı liderlik, demokratik liderlik, otokratik liderlik, hizmetkar liderlik ve işlemci liderlik başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.1.1. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlikte lider, izleyicilerine danışarak onların fikirlerini dikkatle dinler ve tavsiyelerini değerlendirir. Bu liderlik yaklaşımı, izleyicilerin karar alma

süreçlerinde etkin rol almalarını desteklediği için demokratik liderlik olarak da tanımlanır (Bitmiş vd., 2015).

Düşük katılımcı liderlik biçiminde yetki devri, görevlerin takibi ve denetlenmesi şartı ile görev ve ilişki yönelimli davranış seviyesi yüksek iken yüksek katılımcı liderlik biçiminde ilişkili seviyesi daha ön planda olup görev yönelimli davranış seviyesi daha düşüktür (Mirze,2018).

1.3.1.2. Demokratik Liderlik

Liderin karar alması esnasında izleyicilerini aktif olarak sürece kattığı ve fikirlerine önem verdiği bir liderlik çeşididir. Bu yaklaşımda genellikle izleyicilerinin motivasyonunun ve iş tatmininin artması hedeflenir. Demokratik liderler, çalışanların önerilerini dinleyip geri bildirimlerini değerlendirerek kararları birlikte almayı tercih ederler. Bu süreçte izleyiciler kendilerini değerli hisseder ve örgüte olan bağlılığı artar (Gastil,1994).

Örgütün politikası, liderin izleyicileri tartışmaya teşvik etmesiyle tartışma sonucunda belirlenir. Tartışmadan önce lider, izleyicilerine gerekli bilgileri verdikten sonra, en az iki seçenek sunarak izleyicilerine seçim hakkı tanır. Verilecek kararda tarafsız bir tavır takınacak şekilde hareket eder. İzleyicilerine güvendiği için çalışanlar açısından rahat hissedecekleri ortam oluşur (Arıkan, 2001).

1.3.1.3. Otokratik Liderlik

İş odaklı olup insan odaklılığı geri plandadır. Lider, izleyicilerine karşı sert bir davranış gösterir. Eleştirileri yıkıcı düzeydedir. İzleyicileri manipüle ederek onlara karşı otokratik davranış sergiler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Otokratik liderler yetki ve sorumlulukları tamamen kendilerinde tutarlar. Otokratik lider, örgütün hedefleri, isleri ve iş bölümü gibi örgütsel durumları kendi karar vererek izleyiciler belirsiz bir süreç ile karşı karşıya bırakır. Bu liderlik tarzında izleyici, liderine karşı belirsizlik ve korku hislerine sahiptir (Arıkboğa, 2007).

1.3.1.4. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar lider, insanları güçlendirir, alçakgönüllüdür, özgündür, kişilerarasında kabul esas alarak yönlendirir ve buna göre yöneticilik gösterir. İzleyicilerine değer verir ve kişisel gelişimlerini destekler. İzleyicilerin bilgi ve becerisini kabul ederek bunlardan fayda sağlar. Dürüst, güvenilir ve ahlaklıdır. İzleyicilerinin duygularını anlamaya ve hatalarını kabullenerek izleyicinin işini kişiye özel hale getirip dinamikleştirir. Örgüt için daha fazla çaba göstererek sorumluluk düzeyini yüksek tutar (Van, 2011).

Hizmetkâr liderin hizmet etmesi içten gelen bir duygu ile alakalıdır. Devamında bu duygu ile davranış gösterip bilinçli bir seçim yaparak liderliğe talip olur. Bu liderlik tarzının en ayırıcı özelliği fazla güç istemi veya mülk edinme gibi bireysel ve maddi isteklerden uzak olmasıdır. Temel düşüncesi hizmet etmektir (Ayhan,2024).

1.3.1.5. İşlemci Liderlik

Bir işi yapmak üzere bir örgüte liderlik yapan kişi ile örgüt üyeleri arasında iş ile ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış biçimleri temel alınır. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki işe dayanmaktadır. Şartlı mükâfat, istisnalarla yönetim ve serbest yönetim olmak üzere üç ayrı durumda değerlendirilir.

Şartlı mükâfatta izleyicilerin çabaladığı ve ulaştığı performansa paralel olarak, liderin örgüt üyelerine daha fazla destek ve kaynak sağlaması yönünde davranmasıdır.

İstisnalarla yönetimde ise lider izleyicilerin çalışmaları esnasında onlara karışarak, müdahale ederek ve yönlendirerek işe dâhil olur. Lider çalışma standartını belirleyerek süreç esnasında gerektiğinde müdahale ederek düzeltici karar alır veya daha pasif pozisyonda durarak sadece sorun çıktığında olaya dahil olur.

Serbest yönetimde lider çalışma standartlarına da karışmayarak işin hiçbir aşamasında bulunmaz (Koçel,2018).

1.3.2. Modern Liderlik Çeşitleri

Modern liderlik kavramı dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, kuantum liderliği ve kapsayıcı liderlik başlıkları altında incelenmiştir.

1.3.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin gizli potansiyellerini ortaya çıkarıp, geliştirebileceklerine inanırlar. Otoriter veya sert bir davranış göstermezler. Liderler, olumsuz duyguları ortadan kaldırarak örgüt içerisinde güzel duygulardan oluşan bir sinerji ortamı ortaya çıkartırlar (Şentürk,2019). Bu anlamda örgüt işleyişinde çalışanların davranışlarında dönüşüm gerçekleştiren bu liderlik tarzında dört tür davranış biçimi mevcuttur (Ayhan,2024):

- Lider doğru olanı yaparak izleyicilerinin güven ve saygısını kazanır.
- İzleyicilerini olumlu eleştiriler ile inovatif fikirler üretmeye teşvik eder.
- İzleyicilerini cesaretlendiren davranışlar sergileyerek motivasyonlarını artırır.
- Her izleyicisine koçluk yaparak bireysel değerlendirme yapar.

1.3.2.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider hayali geniş olan ve bunu tanımlandırabilen, gerçeklikten uzaklaşmadan şekil verebilen ve bu durumu çalışanlarına olumlu şekilde aktarabilme yeteneğine sahip olan lider çeşididir (Mirze,2018). Lider, izleyicilerine ulaşılabilmesi mümkün ve ilgi çekici bir vizyon aşılmalıdır. Belirlenen vizyonun elverişliliği ve ulaşılması için harcanan çaba ne kadar artarsa izleyicilerin performansları ve vizyona ulaşmak da bir o kadar kolay hale gelecektir. İleri görüşlü olmalı ve vizyonu belirleme sırasında izleyicilerinin de tavsiyelerinden faydalanmalıdır. Vizyonun belirlenmesinden sonraki durumda da ortaya çıkabilecek problemlere karşı önlemler alarak karşı stratejiler oluşturmalı ve çıkacak problemleri fırsat haline getirebilmelidir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

Vizyoner lider büyük hedefleri olan, inovatif ve yenilikçi, stratejik planlamalar yapan, iletişim becerisi yüksek, insan odaklı ve değişimi yönetebilen özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Serdar,2023).

1.3.2.3. Karizmatik Liderlik

Diğer liderlik stillerine göre daha az somut biçimde algılanabilen fakat tanınabilir bir liderlik çeşididir. Bu durumun lider kişinin detaylı olarak incelenmesi sonucunda bireyin karizmasının direkt tanımlanmasının güçlüğünden kaynaklandığı görülmektedir. Max Weber, karizmayı tanımlamak amacıyla yaptığı çalışmalar sırasında lideri izleyicileri tarafından algılanan olağandışı özelliklere sahip, gelenek dışı bir etki biçimi olarak tanımlamıştır (Bell, 2013).

Karizmatik lider konusu açıldığında akla ilk olarak ünlü devlet insanları, sporcular, bilim ve sanat insanları gelmektedir. Liderlik tarzı fark etmeksizin, tüm liderlik çeşitlerinde liderin, izleyicilerini etkileme ve yönlendirme hususunda karizmatik özellikler önemli bir rol oynamaktadır (Koçel,2018).

1.3.2.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik bir organizasyonun misyon ve amaçlarının liderler tarafından ortaya çıkarılması ve sürdürülürlüğü'nün devam ettirilmesidir. Kültürel liderlik, bir örgüt içerisindeki izleyicileri paylaştıkları değerler, fikirler, inançlar ve normlarla etki gösterme aşamasıdır. Kültürel ve sembolik ifadelerin kullanımını kapsar. Örgütsel figüranların ve aktif kültürel değerlerin yansınmasıyla, insanların fikirlerinin etkisiyle biçimlenen bir organizasyon kültürünün liderlerce sürdürüle gelen hale getirilmesi olarak tanımlanabilir. Kültürel liderlik, çalışmalarını daha basit bir seviyeye indirerek liderlerin etkileşimli bir çalışma ortamı oluşturmasına imkan sağlama sürecidir (Hoşoğlu, 2012). Örgüt kültürü, mevcut kültürü devam ettirme ve farklı kültür oluşturarak bu kültürü benimsetme olmak üzere iki seçeneğe sahiptir (Geylani,2019).

1.3.2.5. Kuantum Liderliği

Kuantum liderliği, lider-izleyici bağlamında ortak bir bütün meydana getiren bir etkileşim sahası olarak analiz edilebilir. Liderin ve izleyicilerin, liderliğin oluştuğu süreçte eşit oranda katkıya sahip oldukları düşünölmektedir. Liderlerin ve izleyicilerin niteliklerini ve davranışlarını anlamlı hale getiren olayların paylaştıkları etkileşimler olduğu açıktır. Kuantum liderlik kavramında liderler, izleyicilerinin gayretlerini görür ve kendilerini izleyicilerinden ayrı tutmazlar. Kuantum liderlik özelliklerine sahip liderler, özverili bir biçimde, “İzleyicilerin beni takip etmesini nasıl sağlayabilirim?”, “Örgütün ihtiyaçları nelerdir? Çalışanlarla nasıl bütünleşebilirim?” tarzında soruları kendine yönelten liderlerdir (Erçetin, 2000).

1.3.2.6. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik kavramı araştırmamızın ana konularından olduğu için diğer liderlik türlerine göre daha kapsamlı şekilde incelenmiştir. Bu bağlamda kapsayıcı liderliğin tanımı ve öneminin yanı sıra kapsayıcı liderlerin temel özellikleri, yetkinlikleri, kapsayıcı liderliğin faydaları ve zorluklarına yer verilmiştir. Aynı zamanda kapsayıcı liderlik ile ilgili bir kavram olan çeşitlilik yönetimi ile olan ilişkisi de incelenmiştir.

1.3.2.6.1. Kapsayıcı Liderliğin Tanımı ve Önemi

Kapsayıcılık Oxford sözlüğünde “farklı kesimlerden, farklı bakış açılarına sahip insanları, şeyleri ve düşünceleri istek ile dâhil etme hâli” olarak tanımlanmıştır. Cambridge Üniversitesi sözlüğünde “farklı karakterden birden fazla bireyi kapsama ve hepsine adil ve eşit davranma hâli” olarak belirtilmiştir. Çalışma ortamında kapsayıcılık ise farklı geçmişe ve fikirlere sahip bireylerin birlikte etkili bir biçimde çalışmalarına ve örgütsel amaçlara erişmek için en yüksek potansiyellerini göstermelerine imkan tanıyan organizasyonel ortam olarak tanımlanmıştır (Baş,2022).

Kapsayıcılık kavramının benzer anlamlar taşıyan birçok tanımlaması yapılmıştır. Kapsayıcılık, bir çalışanın diğerleri tarafından kabul görme seviyesi olarak tanımlanır (Pelled vd., 1999). Başka bir tanımlama olarak bireyin iş yerine fayda sağlamasına olanak verilmesi şeklinde yapılmıştır (Miller,1998). Tüm

çalışanların örgütün misyon ve işleyişine katılmasının sağlanması olarak da tanımlanmıştır (McKay vd., 2008). Yapılan tanımlamaların ortak noktaları olarak iki genel tema bulunmaktadır (Shore vd. 2011). Birincisi, yapılan tanımlamalarda kabul edilme, dahil olma ve aidiyet duygusu gibi anahtar sözcükler ve aitlik teması bulunmaktadır. İkinci olarak ise tüm işgörenlerin katkılarına değer vermek, katkıda bulunmak, kişisel yetenekler ve fikirleri duymak ve bunları takdir etmek gibi temalar mevcuttur (Şentürk,2019).

Kapsayıcılık, çalışanların çalıştıkları organizasyonun değerli üyeleri şeklinde kabul edilmesi, başka özelliklerinin tanınması ve yapılan işlerde katılımın teşvik edilmesi ile ilişkili bir kavramdır. Organizasyonlarda çalışanlara saygı duyulan, insanların örgüte içlerinden gelerek dahil olabileceği bir örgüt ortamı ortaya çıkarmayı içerir (Brimhall vd., 2017). Organizasyonlarda kapsayıcılık, eşitliği destekleyerek bireylerin çok yönlü yeteneklerini, katkılarını teşvik eder ve kişisel gelişimi, bağlılığı gerçekleştirme destekler (Ferdman,2020).

Yapılan tanımlamalar sonucu kapsayıcılığın fikir birliği veya her fikrin benimsenmesi ve izlenmesi gerektiği anlamı çıkartılmamalıdır. Fikir birliği; fikir sahibi herkesin aynı fikre sahip olması durumunda, kapsayıcılık ise tüm fikirlerin ortaya koyulması sonucu ortaya çıkar (Workman-Stark,2017).

Genel tanımlama olarak bireyin dezavantajlarının azaltılarak; mümkünse ortadan kaldırılarak toplum ile bütünleşmesi ve sosyal hayata dahil olma süreci şeklinde yapılabilir. Başka bir açıdan bakılacak olursa organizasyonlarda devamlı şekilde bir gruba ait olma söyleyişinin yapılması, farklı kişisel özelliklere sahip şahısların kendi etik değer ve inançlarını gizleyerek normlara uymak zorunda hissetmelerine sebebiyet verebilir. Yani, kişilerin buldukları örgütten dolayı kendilerini güvende duymayıp kişisel değerleri veya inanç şeklinde ters düşse bile dışlanmamak amacıyla konuşmaları veya davranışları ile kendilerini gizleyip ortamın değerlerini benimsiyormuş gibi bir imaj oluşturabilirler. Bu durumun yaşanmaması amacıyla liderlerin organizasyonel boyutta kapsayıcılığın uygulanabilmesi için tüm işgörenlerin kendi benlikleri ile var oldukları ve örgüte ait hissettikleri ortamlar meydana getirmeleri gerekmektedir (Ağcihan,2022).

Kapsayıcı liderlik, Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından ilk kez geliştirilen, çağdaş liderlik tarzlarından biri olarak kabul edilmekte olan bir kavramdır. Günümüz iş dünyasında liderlerin odak noktası, farklılıklardan faydalanmak ve çalışanları katılıma eşlik etmelerini sağlamaktır. Liderler, açık diyaloga yönlendirmeli, absürt davranışları haricinde kurallarda esnekliği benimsemeli, gelişim ve öğrenime ilgi duymalı ve kişiler ile örgütün çeşitli ve kapsayıcı bir kültürün yararlarından faydalanmaları için bir ortam meydana getirmelidir (Wasserman vd., 2008). Örgütsel açıdan kapsayıcı liderlik, örgüt için gerekli takımlar oluşturmak, krizleri çözmek, değişimi yönetmek, eşitsizlikler ve baskıları kontrol altına almak gibi bir liderin günlük faaliyetlerinde uygulanan bir eylem olarak belirtilmektedir.

1.3.2.6.2. Kapsayıcı Liderlerin Temel Özellikleri ve Yetkinlikleri

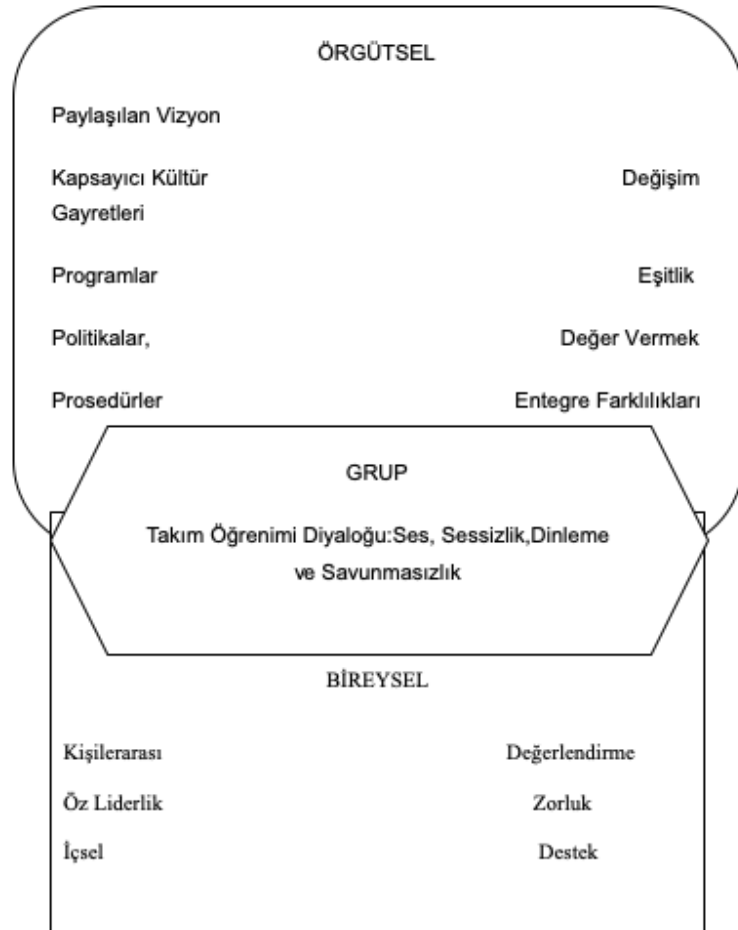
Bu liderlik davranışında öncelik işgörenlere saygı, düşüncelerine değer verme ve duyarlı olma ile başlamaktadır (Kuknor ve Bhattacharya, 2022). Kapsayıcı liderlik kavramının öncüleri Nembhard ve Edmondson kapsayıcı liderliği altı temel ilkede birleştirmiştir (Nembhard ve Edmondson,2006):

- Eşitliği Sağlamak: Kıdem fark etmeksizin, örgüt çalışanlarından her birine eşit imkanlar ve kaynaklara erişim imkanı sunma amacını gerçekleştirirler.
- Katılımı Desteklemek: Sektörlerinde ve örgüt içinde farklılığın ve katılımın destekleyicisidirler. Başkalarına da bu davranışı aşılamaı isterler.
- Kapsayıcı Ortamlar Oluşturmak: Tüm izleyicilerin dahil edildiği samimi ve güvenli bir çalışma kültürü oluşturmak için uğraşırlar. Genel olarak katılımı destekleyici uygulama ve politikalar belirlenir.
- Sürekli Öğrenme: Çalışanların önyargılarını anlamaya çalışırlar. Bireysel gelişime oldukça açık olup; kendilerini farklılıklar ve katılımlar konusunda sürekli eğitirler. Bu liderlik tarzını nasıl yaygınlaştıracabileceklerini araştırırlar.

- Başkalarını Güçlendirmek: Örgüt üyelerine yetki verme konusunda oldukça cömert davranarak izleyicilerine karar verme ve sorumluluk üstlenilmesi konusunda onların başarısını gözetlerler.

- Aktif Dinleme: Çeşitli bakış açılarına ve kaygılara saygı duyarak fikirlerini dinlerler. Geri bildirim yaparak problemleri hızlıca çözmek isterler (Yavaş,2024).

Kapsayıcı liderliğin gelişimi için kişisel, grupsal ve örgütsel gelişim seviyeleri dikkate alınmalıdır. Kapsayıcı yönetim kavramının gelişimi için bir düşünme modeli sistemi oluşturulmuştur (Booyesen,2014).



Şekil 1.2. Kapsayıcı Liderlik Gelişimi Modeli,

Kaynak: Booyesen(2014) temel alınarak hazırlanmıştır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında liderlerde bulunan özelliklerden tüm liderlerde bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bu sabit özellikler ile birlikte kapsayıcı liderlerin sahip olması gereken bazı yetkinlikler şu şekilde belirtilmiştir (Ekşi,2023):

- Örgüt çalışanlarına ve şahsiyetlerine saygı göstermek,
- İzleyicilerin katkılarını fark etmek ve adil biçimde takdir etmek,
- Organizasyonel amaçlar ile ilgili grupsal tartışmalar yapmak ve fikirleri dinlemek,
- Amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan performans unsurlarını belirlemek ve bu amaçların hayata geçirilmesi için geri bildirim vermek,
- Geçmiş olayları geride bırakıp, geleceğe odaklı bir tarz benimsemek,
- Bireyin rolünü yerine getirme sorumluluklarına münasip şekilde yaşamak,
- Sadakat ve güven odaklı, dürüst bir öngörü ile olabildiğince iletişim kurmaktır.

Bu yetkinlikler ile birlikte kapsayıcılık özelliğine sahip liderlerin karakteristik yapılarında bulunması gereken özellikler olduğundan karakteristik özellikler olarak tanımlanmıştır. Bu karakteristik özellikler şöyledir (Ekşi,2023).

- Bağlılık: Farklılık ve fırsat eşitliğini içselleştirerek organizasyon içerisinde farklılıkların ön planda olduğu noktaları tespit etmek.
- Cesaret: Mevcut normları değiştirme cesaretini göstermek. Zayıf veya güçlü özellikler hakkında alçakgönüllü olabilmek.
- Önyargı Farkındalığı: Bireysel ve örgütsel anlamda önemli noktaların fark edilmesi için eleştirel bir yapıya sahip olmak ve organizasyon içerisinde fırsat eşitliğini ön plana atacak politikaların uygulamaya geçirilmesini sağlamak.

- Merak: İzleyicilerinin farklılıklarını gözeterek fikirlerini anlama konusunda istekli davranarak belirsizlikler ve farklılıklar konusunda açık görüşlü olmak.

- Kültür Odaklı Düşünme: Kültürel çeşitlilik konusunda dengeli davranmak ve çeşitli kültür türleriyle etkin iletişim kurmak.

- İş Birliği: Kültürel ve bireysel farklılıklara karşı paylaşımı teşvik edici ve saygılı gruplar oluşturmak

Liderlik davranışlarının merkezinde değişim oluşturmak ve geleceği şekillendirmek kavramları yer alır. Bu kavramlar kapsayıcı liderliğin de içinde yer almaktadır. Kapsayıcı liderliğin bu şartları gerçekleştirmesi için öncelikle herkesin doğuştan sahip olduğu içsel değer kabulü ve buna değer verilmesi gerekmektedir. Değerlilik duygusu, kişinin aidiyet duygusunu da geliştirir (Brown,2010). Kapsayıcı lider, farklılıklardan bağımsız olmak üzere tüm şahısların ayırım gözetmeksizin eşit olarak insan haklarını temel alan bir yaklaşım göstermesi gerekir. Bu durum İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde de belirtilmektedir. Bununla birlikte kapsayıcı liderin faaliyetlerinin ortaya çıkardığı etkileri ara bağlantı bilincine sahip olarak bütünsel bir bakış açısıyla görebilmesi gerekmektedir. Bunları sağlamak için ise tüm liderlerde bulunması gereken güç faktörünü kullanmaktadır (Şahin,2022). Kapsayıcı liderlikte güç uygulanırken her bireyi direkt olarak çevrelerinde değişiklik yapmaya ve harekete geçirmeye yönelten bir teşvik olduğu ön planda tutulmaktadır. Güç, kişilerin hayatlarını şekillendirmek amacıyla elinde bulundurdukları benzersiz bir potansiyeldir. Bu potansiyel karşılıklı destek ile birleştiğinde ise ortaya ortak eylem ile güç olasılığı konusunu meydana getirir (Veneklasen vd.,2007).

Bir örgüt için, kapsayıcı liderin harekete geçme ve farklılığın gelişmesine destek verme yeteneği, daha fazla inovasyon ortaya çıkartabilir. Küreselleşen iş yaşantısında yenilik, ekonomik ve toplumsal gelişmenin tohumlarını atar. Yeniliğin gerçekleşmesi ise toplu yetenek kadar farklılıklara da bağlıdır. Bireyler farklı düşünce yapılarına sahip olsalar da genellikle benzer yerel optimal çözümlerde takılı kalacaklardır. Yeni ve daha faydalı sonuçlar bulmak için farklı düşünmek gerekir. Bu

nedence farklılık, inovasyona güç verir (Page, 2008). Bu farklılıkların ve yeniliklerin gerçekleşmesi ise rekabet gücü, gelişmiş performans, başarı, sürdürülebilirlik, dayanıklılık gibi faktörler konusunda örgüte yararlı olacaktır (Şahin,2022).

Kapsayıcı liderliği diğer liderlik tarzlarından farklı kılan özelliklerinden biri kapsayıcı liderin farklılıklara olan yaklaşımıdır. Kapsayıcı liderler, örgüt içindeki farklılıklara açık ve onlara değer veren bir organizasyon iklimi oluşturmayı hedeflemektedir. Farklılıkların değerine vurgu yaparak, farklılıklara saygı duymayı teşvik ederler. Böylece örgüt içi önyargının negatif etkileri ortadan kaldırılmaktadır (Randel vd., 2018). Bu durumda ise tüm örgüt üyeleri grubun içinden biri şeklinde kabul edilerek çalışanların örgütsel aidiyet seviyeleri de artırılmaktadır (Ashikali vd., 2021). Kapsayıcı liderlik, dönüşümcü liderlik tarzının tersine karma ihtiyaçlara veya amaçlara yönelik ihtiyaçları vurgulamaktansa, örgüt üyelerinin farklılıklarını odak yaparak, her örgüt üyesinin katılımını kolaylaştırmak amacıyla aidiyetlerini desteklemektedir. Kapsayıcı liderin örgüt üyelerini oldukları gibi kabul etmesi ve onların şartlarına katkıda bulunmaya çalışması yönünden dönüşümsel liderlikten; Örgüt üyelerinin aidiyet hissine odaklanması yönünden güçlendirici liderlikten; üyelerin başarısı ve gelişimi dışında aidiyetlikleri ve üyelerin benzersiz özellikleriyle de uğraşma ihtiyacı duyması açısından hizmetkar liderlikten; kapsayıcı liderin kararlarının odağında örgüt üyeleri olması ve sürekli biçimde kararlara katılıma teşvik etmesi yönünden daha güvenli bir ortam oluşturması yönünden de otokratik liderlik tarzından farklılık göstermektedir (Randel vd., 2018).

1.3.2.6.3. Kapsayıcı Liderliğin Faydaları ve Zorlukları

Kapsayıcı liderlik, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırmada ve motivasyonlarını güçlendirmede büyük rol oynar. Çalışanlar, kendilerini değerli ve saygı duyulan bireyler olarak hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve daha yüksek performans sergilerler. Kapsayıcı liderlerin, çalışanlarının görüşlerini önemseyerek onları karar alma süreçlerine dahil etmeleri çalışanların motivasyonunu artırır. Bu durum, onların daha yüksek iş tatmini ve iş performansı ile sonuçlanır (Dillon, 2019). Ayrıca kapsayıcı liderlik, çalışanların çeşitliliklerinin değerli

olduğunu göstererek, onlara psikolojik güven verir, bu da onların performanslarını iyileştirir (Roberson, 2019).

Kapsayıcı liderlik, daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmek için önemli bir faktördür. Çeşitli birikimlere sahip bireyler, farklı bakış açıları ve fikirler sunarak, daha geniş bir çözüm yelpazesi ortaya koyarlar. Çalışanlar, farklılıklarının değerli olduğunu hissettiklerinde, daha yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda cesaret bulurlar. Bu da organizasyonların daha esnek ve hızlı adaptasyon yeteneği kazanmasına yardımcı olur (Bourke ve Dillon,2018). Kapsayıcı liderlerin, çalışanların fikirlerini aktif bir şekilde dinlemeleri, organizasyonların yeni fırsatlar keşfetmesine olanak tanır (Johnson, 2020). Aynı zamanda örgütlerin daha iyi kararlar almasına yardımcı olur. Çalışanların farklı bakış açılarının birleştirilmesi daha dengeli ve dikkatli kararlar alınmasını sağlar. Farklı deneyimler ve bakış açıları karar alma sürecinde zenginlik yaratır. Ayrıca kapsayıcı liderler ekiplerini daha geniş bir katılım seviyesinde kararlar almaya teşvik ederek, kararların kalitesini artırır ve çalışanlar arasında karar sahipliğini güçlendirir (Engelmeier ve Thomas, 2019). Bu durum ise sadece liderlerin değil tüm çalışanların katıldığı bir karar alma ortamı yaratır.

Kapsayıcı liderlik, organizasyonlarda daha güçlü bir kültür oluşturur. Çalışanların kendilerini içinde hissettikleri, fikirlerinin değerli olduğu ve eşit fırsatların sağlandığı bir kültür, onlarda güven ve bağlılık oluşturur. Kapsayıcı liderler bu güven ortamını sağlamanın yanı sıra, çeşitlilik ve katılımı her düzeyde teşvik ederler. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanların daha uzun süre organizasyonda kalmalarını ve daha verimli çalışmalarını sağlar (Chan ve Edmondson, 2020). Ayrıca kapsayıcı bir kültür, çalışanların moralini artırır ve stres düzeylerini azaltır. Bu da daha sağlıklı ve verimli bir iş ortamı meydana getirir.

Tüm bunlar sağlanırken kapsayıcı liderlik uygulamalarında bazı zorluklar ile karşılaşılabilir. Çeşitliliğin organizasyona entegrasyonu, bazen dirençle karşılaşılabilir. Çünkü bazı çalışanlar geleneksel liderlik modellerine alışkındır. Ayrıca, liderlerin tüm çalışanları eşit şekilde dahil etmeleri ve doğru bir dengeyi kurmaları oldukça zor olabilir. Bu zorlukları aşmak için, liderlerin açık iletişim ve eğitim ile organizasyondaki tüm bireylerin kapsayıcılığın faydalarını anlamalarını sağlamaları

gerekmektedir. Ayrıca, kapsayıcı liderlik uygulamalarını sadece liderlerin değil, tüm çalışanların sahiplenmesi önemlidir (Johnson ve Hekman, 2021). Bu tür zorluklar için çözüm önerisi ise liderlerin kapsayıcı liderlik becerilerini geliştirecek eğitim programları sunmak ve organizasyondaki çeşitli grupları temsil eden liderler yetiştirmek olarak sunulabilir.

1.3.2.6.4. Kapsayıcı Liderlik ve Çeşitlilik Yönetimi İlişkisi

Küreselleşme, göç hareketliliği ve toplumsal farkındalığın artması gibi etkenler sonucunda örgütlerdeki iş gücü yapısı giderek daha çok çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, farklı yaş gruplarından, etnik kökenlerden, cinsiyetlerden ve inançlardan bireylerin birlikte çalıştığı bir ortamın oluşmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda ise “çeşitlilik yönetimi” kavramı, örgütsel performans ve insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir önem kazanmıştır.

Çeşitlilik yönetimi, örgüt içerisindeki bireysel farklılıkların tanınması, saygı görmesi ve bu farklılıkların örgütsel hedeflerle uyumlu şekilde yönlendirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Cox ve Blake, 1991). Bu yaklaşım, yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirmekle kalmaz; aynı zamanda çalışan bağlılığı, yenilikçilik ve problem çözme gibi alanlarda örgüte değer kazandırmayı hedefler. Thomas (1990), çeşitliliğin yönetilmesinin örgüt kültürünü dönüştürdüğünü ve geleneksel uyum anlayışının yerine, farklılıkların aktif olarak değerlendirildiği bir yapı kurduğunu ifade etmektedir.

Bu noktada kapsayıcı liderlik kavramı, çeşitlilik yönetiminin etkinliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çünkü çeşitliliği yönetmek yalnızca farklı bireyleri aynı ortamda çalıştırmakla değil bu bireylerin kendilerini değerli ve ait hissettikleri bir atmosfer yaratmakla mümkündür. Edmondson (1999), kapsayıcı liderliğin temelinde yer alan psikolojik güvenlik kavramı ile bireylerin düşüncelerini ifade etmekten çekinmedikleri, farklılıkları nedeniyle dışlanma korkusu yaşamadıkları bir ortamın mümkün olduğunu ortaya koymuştur.

Bourke ve Dillon (2016), kapsayıcı liderliği, çalışanların kimliklerinin farkında olan, farklı görüşleri dinlemeye açık, empatik ve adil kararlar alan liderlik

biçimi olarak tanımlar. Bu bağlamda kapsayıcı liderlik, çeşitliliğin “sayılarla ifade edilen” bir veri olmaktan çıkarılarak, gerçek anlamda örgütsel kültürün parçası haline gelmesini sağlar. Sonuç olarak, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcı liderlik arasında karşılıklı besleyici ve tamamlayıcı bir ilişki bulunmaktadır. Çeşitlilik yönetimi örgütün yapısal ve stratejik boyutunu temsil ederken, kapsayıcı liderlik bu stratejilerin çalışan davranışlarına ve örgüt kültürüne yansımaları mümkün kılar.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞİN ANLAMLILIĞI

2.1. İş, Anlam ve Anlamlılık

Türk Dil Kurumu (TDK) işi, “bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey meydana getirmek için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma” olarak tanımlamıştır. İş, bir güç uygulanması sonucu enerjinin transfer edilmesidir (Vroom,1964). İş, bireyin hayatını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kazancı sağlamada temel faktördür (Eğinli,2009). İş; çalışanların her gün gittiği, belirli bir yerde araçlar aracılığı ile yapılan, ev ve aile yaşamının net çizgiler ile birbirinden ayrıştığı bir üretim süreci ve faaliyetidir (Ören, Yüksel, 2012). İnsanlar, hedeflerine ulaşmak amacıyla gösterdikleri uğraşlar sonucunda elde ettikleri başarılar ile hem kendi eylemlerinin devamlılığını sağlamak hem de toplumda kendilerine belli bir yer edinmek için gayret ederler. İşler, hedeflere yönelik hizmet eden hareketlerdir. Üretim gerçekleşerek toplumsal hayata fayda sağlayıp ihtiyaçları giderir ve sonucunda değişim ortaya çıkartır (Turgut,2024).

İş, işgörenlerin toplum içerisindeki yerini belirlemekle birlikte geçim kaynağı da sağlamaktadır. Kişilerin varlıklarını ve yaşamlarını devam ettirebilmesi işe bağlıdır. Çalışma kavramı ise toplumsal ve sosyal bir statüyü tanımlamaktadır. Bireylerin aidiyet hislerine tercüman olmaktadır. Kişilerin çalışmalarındaki ana amaç; hayatlarına devam etmelerini sağlayacak bir kazanç elde etmek zoruna olmalarıdır(Işığışok, 2018). İş ve çalışma kavramları insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Günlük hayatımızın parçası olup insanlar için büyük önem taşımaktadır (Erenay,2023).

Genellikle ‘iş’ ve ‘çalışma’ kavramları benzer nitelikte değerlendirilmesine rağmen aralarında bir farklılık vardır. Bu farklılığın çıkış noktası çalışmanın ücret karşılığı yapılmasıdır. İş kavramının, çalışma kavramı ile birlikte yorumlanması gerekmektedir. Bir ücret karşılığında yapılan her çalışma iş niteliğinde değerlendirilebilir. Üretim odaklı, fiziksel ve zihinsel faaliyetler çalışma şeklinde yorumlanabilirken; kazanca dönüşen efor ise iş kapsamına girmektedir (Işık, 2013).

Anlam kişisel açıdan bireyin kendi algılarından; sosyal açıdan ise normlardan veya her ikisinden de kurulabilir. Anlam kavramını sezgisel açıdan anlaması kolay, tanımlaması zordur. Anlamın ne olduğu ve nereden geldiği hususlar karışıktır. Sonuç olarak anlam kavramı kişi tarafından belirlense de çevre ve sosyal ortamın da etkisi yadsınamaz (Rosso vd., 2010). Anlam kavramı, bireylerin yaşamlarını devam ettirirken sağlıklı olmaları ve tutarlılıkları hususunda teşvik edici olmaktadır (Göçen ve Terzi, 2019). Bireyler; başarı duygusu ve daha güçlü hissettiren, yardımseverliği teşvik eden eylemlere ve diğer bireylerin hayatına dokunan işlere anlam yükleyebilmektedir (Geldenhuis vd., 2014: 1).

Anlam arayışı, bir bireyin hayatı boyunca bulabileceği en önemli motivasyon kaynaklarından birisidir. Bireyleri yaşamın akışı içinde her şartta anlamı deneyimlediği ve anlamın bireyin kendisinin inşa ettiği belirtilebilir (Frankl,2019). Bu açıdan anlama ilişkin algıların kişisel olduğu sonucu çıkartılabilir. Fakat sadece bireyselliğe dayanmak eksik kalacaktır. Şöyle ki anlam yalnızca hayatın deneyimleri veya hikâyeleriyle değil; çevre, kültür, ilişkiler ve inanç gibi birçok etkenin birlikte değerlendirilmesiyle meydana gelmektedir. Sonuç olarak anlamın; sosyal çevreden, değerler düzeninden ve kültürden etkilendiği söylenebilir (Taş,2022).

İnsanın anlam arayışı içinde olmasının, yaşamının içinde ve bu durumun temel motivasyon olduğuna bağlanmaktadır. Anlam, bireyin iş yeri ile kendi iç dünyası arasında ortaya çıkan ilişkinin göstergesidir. Kişinin anlam arayışında ‘Ben nereye aitim’, ‘Başkalarıyla nasıl bir bağlantım var ve onlarla nasıl ilişki kuruyorum’ ve ‘Değerim nedir ve diğerlerine katkım nedir’ olmak üzere kendisine sorduğu üç soru aracılığıyla tecrübelerine yer verdikleri anlaşılmaktadır. Bireyin bu sorulara verdiği cevaplar, kendi anlam arayışlarının temelini ortaya koymaktadır. Kişi, iş yeri ile iç dünyası arasındaki ilişkiyi bulmak için bu sorulara cevap arar ve bulduğu cevaplar deneyimlerini ortaya çıkartır (Cartwright ve Holmes,2006).

Anlamlılık kavramının tanımına ilişkin çeşitli bakış açıları mevcuttur. Anlamlılık; daha yüksek bir güce hedef bağlanarak kişinin kendisini aşmasını sağlayan bir motivasyon kaynağıdır (Geldenhuis vd., 2014). Buradan yola çıkıldığında anlamlılığın bireyin iş ve sosyal hayatında karşılaştığı hadiselerle ilişkin

kişisel değerlendirmeleri, bu hadiseleri kendi hedef, önem verdiği değer, inanç ve bireysel kimliğine bağlı olarak verdiği önemi ifade etmek ile birlikte kişinin hayatı ile ilgili beklentileri ve yaşamında ne bulmaya çalıştıkları olarak tanımlanmaktadır (Taş,2022). Anlamlılık, işgörenin iş ve sosyal statüleri arasında önemli bir denklik kurulmasına fayda sağlamaktadır (Johnson ve Jiang, 2017). Bireyler en fazla, karşılık beklemedikleri işlerde anlam bulmakta ve vicdani olarak rahatlık ve mutluluk yaşamaktadırlar. Bazı zamanlarda iş, kişilere kendini ifade etme, bağımsızlık ve aidiyet gösterme için vesile olan önemli bir araç olarak belirtilmektedir (Taş,2022). Kişi, yaptığı işin hayatındaki rolünün büyük ve kaçınılmayacak olduğunu düşündüğü zaman, o işe duyduğu saygı ve verdiği mana da büyüyecektir (Yener,2018).

2.2. İşin Anlamlılığı Kavramı

İşin anlamlılığı, bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisiyle sağlamış olduğu faydanın geri dönüşüdür (Kahn,1990). İşin anlamlılığı subjektif bir yapıda olup etkin, öznel, deneyime dayalı ortaya çıkan psikolojik değer ve tecrübeler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Harrison,2009). İşin anlamlılığının kişide benimsenmesi için iş ile ilgili değer algısının meydana gelmesi gerektiği belirtilmektedir (Thomas, 2009, s.43). Toplumsal çerçevede bazı işlerin ve mesleklerin diğerlerine kıyasla daha fazla anlam taşıması anlamlı iş olarak kabul edilmekteyken; işin anlamlılığı ise toplumsal değerlerin de etkisiyle çalışan tarafından işe verilen değer ve yüklenen anlamdır (Çankır ve Yener, 2017: 184). Genel açıdan tanımlanacak olursa, işin anlamlılığı pozitif değerlere sahip bir yapı şeklinde ele alınmaktadır (Polat,2022).

İşin anlamlılığı işgörenin, işi genel olarak değerli, çabaya değecek, anlam verilecek şekilde deneyimleme seviyesidir (Hackman ve Oldham,1975). İşin anlamlılığı duygu yönünden öznel bir yargı olduğundan aynı iş için farklı bireylerde farklı duygular meydana getirebilir. İşgörenin hayattaki amacı, beklentileri, öncelikleri gibi bireyin kendi dünyasına ait değişkenler yapılan işin işgören açısından anlamlılık seviyesini ortaya çıkarmada önemli bir yere sahiptir (Seçkin,2018). Bunun yanında işin anlamlılığı değişkenlerinde dış faktörler de etkilidir. Şöyle ki işin karakteri, sosyal ve organizasyonel şartları, pozitif örgütsel tutumlar aşıl原因

yönetim uygulamaları ve lider tutumları bu dış faktörlere örnek gösterilebilir (Turek,2016).

İşin anlamlılığını belirleyen temel faktörün bireysel unsurlar olup; işi kişi açısından anlamsız kılan temel faktörlerin ise örgütsel çevreye dayalı faktörler olduğu belirtilmektedir. İş işgören yönünden anlamsızlaştıran örgütsel unsurların başında da verimsiz yönetim uygulamaları gelmektedir. Verimsiz bir yönetim ile çalışan ve iş, ahlak değerleri bulunmayan iş arkadaşlarıyla çalışanların, çalıştıkları işi daha anlamsız olarak gördükleri nitelendirilmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgüte sağladıkları faydaların takdir ve önem görmemesi, duygu ve fikirlerinin görmezden gelinmesi ve örgütteki negatif insan ilişkileri de yapılan işi çalışan açısından anlamsız hale getirmektedir (Bailey ve Madden,2016).

İşin anlamlılığı açısından olumlu düşüncede olan işgörenler iş etiğine de daha fazla önem gösterme hevesinde olurlar. Bu durum örgütlerin saygınlığını yükselterek işgörenlerin örgüt ile daha güçlü bir ilişki oluşturmalarına destek olabilir. Öte yandan örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleri açısından işgörenlerinin işlerine anlam vermeleri, örgütlerin sürdürülebilirliğe olan faydasını yükseltebilecektir (Steger vd., 2012).

İşin anlamlılığı; hayattaki anlam, işe sadakat, içsel motivasyon ve görev aşkı gibi diğer kavramlarla pozitif bir ilişkiye sahip olmasında rağmen bu kavramlardan farklıdır. Özellikle hayatta anlam kavramı sadece işimizi değerli hale getiren etkenlerden çok, yaşamımızı neyin değerli hale getirdiğiyle yani bütünsel bir düşünce yapısıyla ilgilidir. İçsel motivasyon ise zevk ve doğal ilgi ile ilgili bir faaliyet yapmayı ifade etmektedir (Lysova vd., 2019).

İşin anlamlılığı kavramı, son zamanlarda özellikle iş psikolojisi ve organizasyon davranışı bölümlerinde daha fazla araştırılmaktadır. Bu kavramın önemi, iş yaşamında kişilerin performansı, iş tatmini motivasyonu ve sadakati gibi birçok etken ile ilişkili olduğu için artış göstermektedir. (Thomas ve Velthouse, 1990). Günümüz iş dünyasında uzmanlaşma ve başarının sebeplerini ve kolaylaştırıcı faktörlerini öğrenmeye daha fazla öncelik verilmektedir. Bireyleri iş yaşamlarında

değerli bir anlam kaynağı bulduğu varsayımıyla bu yönde araştırmalar yapılmaya başlanılmıştır. Çağdaş söylem, kariyer ve iş ile ilgili olarak bireyin işini anlamlı bulmasının önemini giderek daha fazla dile getirmektedir (Steger ve Dik, 2010). İşin anlamlılığı, yalnızca maddi getirilerden öte kişisel gelişim ve kendini ifade etme gibi daha psikolojik ve sosyal formatlara da değinmektedir. İşin anlamlılığı, kişinin yaptığı işin kendisine ve örgüte verdiği faydaları gözden geçirdiği bir kavram olarak da düşünülebilir. Bu düşünce açısından işin anlamlılığı yalnızca bireysel bir doyum kaynağı olarak kalmamak ile birlikte toplumsal bir katkı verme kaynağı şeklinde de görülebilir. Sonuç olarak kişinin işini anlamlı görmesi toplumsal yönden de önem teşkil etmektedir (Sobacı, 2021).

2.3. İşin Anlamlılığının Kapsamı

İşin anlamlılığının kavramsal ve kapsamsal açıdan daha açık anlaşılması için bir çok araştırma yapılmıştır. Kapsamsal açıdan işin anlamlılığının etkenlerine dair yapılan bir araştırma sonucunda; iş merkezi, iş kazanımları ve işin amaçları olmak üzere bazı temel durumlardan söz edilmiştir (Kara,2016) :

- İş Merkezi: İş, insan hayatında öncelik açısından ilk sıralarda yer almaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan araştırmalarda işin insanların hayatında ikinci öncelikli sıralandığı (ilki aile) sonucuna varılmıştır. İşin kişinin hayatındaki konumu ve öncelik sırası ile işe ne derecede anlam yüklediği anlaşılmaktadır. Önceliği iş olarak gören işgörenler günlük hayatlarını işlerine göre düzenlerler. Diğer çalışanlara göre daha fazla bağlılık sunmaktadırlar. Bireyin sosyal ve toplumsal yaşantısında bulunan etkenleri aileden sonra ikinci sıraya atması normal karşılanmak şartıyla, iş merkezi kavramının açıklaması olarak görülebilir.

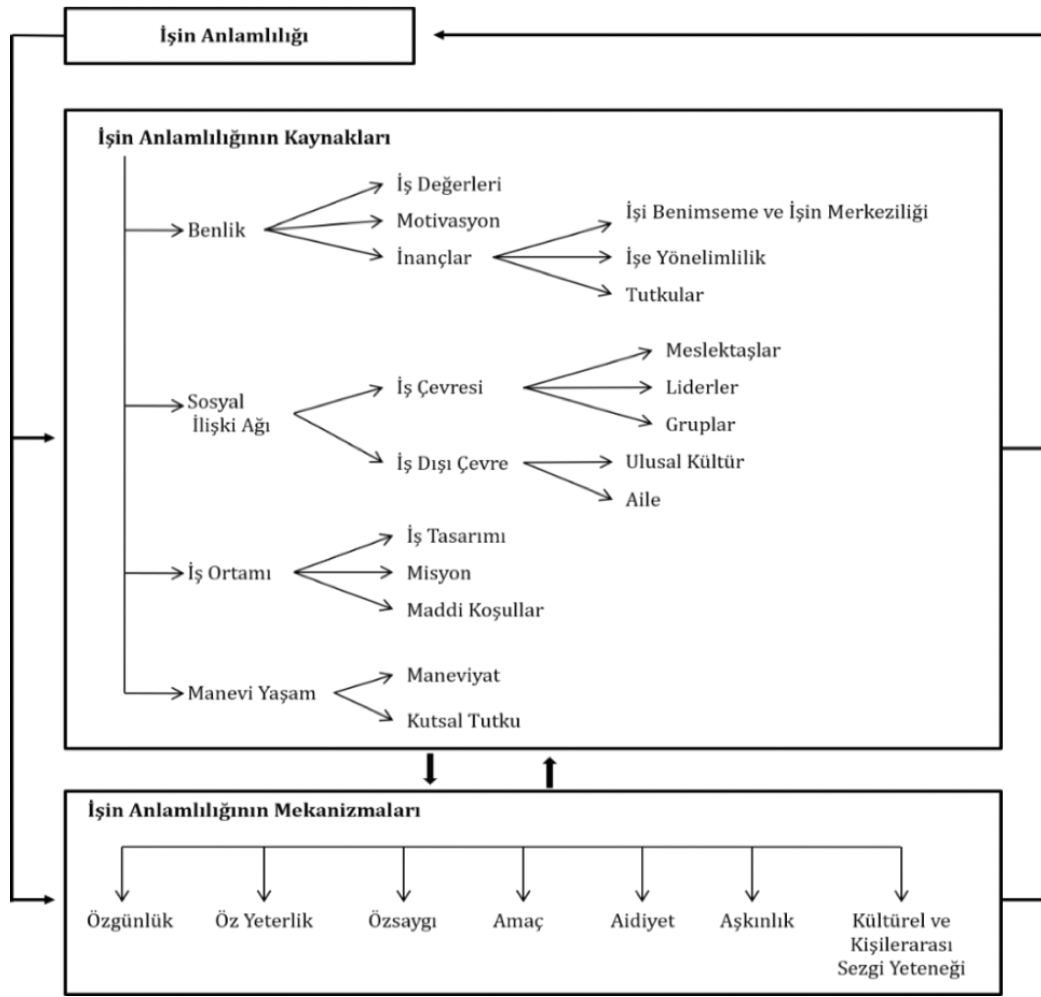
- İş Kazanımları: Çalışanlar, bireysel hedeflerini organizasyonlar aracılığıyla gerçekleştirme amacıyla örgütlere girmektedirler. Kişilerin işlerinden beledikleri kazançlar şeklinde açıklanabilecek olan maddi ve manevi türlerde kişisel hedefleri bulunmaktadır. Bireyin organizasyon veya iş aracılığıyla yerine getirmek istediği hedefleri veya elde etmek istediği kazanç türleri; gelir elde etmekle birlikte statü ve itibar sahibi olmak, üretkenliğin getirdiği kıvanç, çeşitli yapıda bireylerle

tanışma ve farklı ortamlar görme, topluma faydalı olma hissi şeklinde belirtilebilir. Kişinin belirtilen kişisel hedeflere ya da kazanımlara attığı önem, işe verdiği önemle ilişkili sayılabilmektedir. Sonuç olarak işin anlamlılığı üzerinde işbu kazanımların kavramı netleştirdiği hususu göz önünde bulundurulabilmektedir (Kara, 2016).

- İşin Amaçları: İşgörenin çalışması karşılığında işin amaçlarına verdiği önem; işten beklediği amaçlara verdiği önem kadar işin anlamlılığı açısından değerlidir. İşin çalışanın memnun olacağı bir hedefe hizmet etmesi, bireysel hedef ve değerleriyle uyumlu olması çalışan için işin anlamını artırır. İşgörenin, işinin anlamlılığının olumlu olması, iş ortamında ifa ettiği göreve bağlı olarak oynadığı rolün ve iş oluşumunun bir hedefinin olması gerekmektedir. Bu hedef işin oluşumu boyunca kişi yönünden anlam ifade etmesine yardımcı olur. Amacın işgörenin nezdinde önemi arttığı sürece, işe yüklediği anlam da bir o kadar artacaktır (Kara,2016).

2.4. İşin Anlamlılığının Bileşenleri

İşin anlamlılığının bileşenlerini açıklayabilmek için öncelikle işin anlamlılığının nereden temellendiği ve işin anlamlandırılmasına aracı olan psikolojik ve sosyal temeller yani kaynak ve mekanizmalar açıklanmalıdır (Evcimen ve Çakıcı,2022).



Şekil 2.1. İşin Anlamlılığının Kaynak ve Mekanizmaları

Kaynak: Rosso vd.,2010

2.4.1. İşin Anlamlılığının Kaynakları

İşin anlamlılığı algısının, kişisel davranışlardan, kurumsal değerlere uzanan aralıkta birçok değişken ile etkileşim kurduğu ve bu farklı değişkenlerin işin anlamlılığının ortaya çıkabilecek kaynakları şeklinde düşünebileceği belirtilmektedir. Bu açıdan kaynaklar yönünden düşünüldüğünde; ‘benlik, sosyal ilişki ağı, iş ortamı ve manevi yaşam’ şeklinde dört ana kaynak etrafında örgütlendiğinden bahsedilebilir (Evcimen ve Çakıcı,2022).

2.4.1.1. Benlik

İşgörenlerin işlerinde kendilerini nasıl gördükleri, o işe yüklenen anlam açısından çok önemli bir yer kapsamaktadır (Rosso vd.,2010). İşin anlamlılığının yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar net bir benlik duygusunun, örgüt ortamı ve beklentileri ile alakalı doğru bir anlayış sahibi olduklarında ve iş amaçlarını yerine getirmek için kurumlarıyla ne tür etkileşim kuracaklarını anladığında meydana geldiği söylenebilir (Steger ve Dik,2010). İş ile ilgili değerlerin, motivasyonun ve inançların bulunduğu bir kavram olarak geçmektedir (Rosso vd.,2010).

İş ile ilgili değerler: İş ile ilgili değerlerin, kişiden kişiye değişim gösterdiği ve sosyal değerlerin, iş tecrübelerinin ve bireyler arası ilişkilerin etkisini gösterdiği belirtilmektedir (Rosso, vd., 2010). Çalışanların işlerini toplumsal tasdik kazanma seçeneği, güvenliğini sağlama şekli veya özerkliğinin ifadesi biçiminde görebildiklerinin önemi vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkarak işin değerli olması bireyin hayatının önemli bir hedefi olarak yer alacağı belirtilmektedir (Ros vd., 1999).

Motivasyon: Kişinin istek ve ihtiyaçları tatmin edilmedikçe örgüt içi dengesizlik yaşanabilir. Kişinin istek ve ihtiyaçlarını belirleyen etkenler bireyseldir. Bu etkenler dışında istek ve ihtiyaçları örgüt yönetiminin kendisine sunduğu özendirme faktörleri sayesinde tatmin edilen kişinin iş yapma isteği de artış gösterecektir. Kişinin hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayan bu faktörler aynı zamanda kurumun hedeflerini de göz önünde bulundurmasını ve bu yönde etkinliklerini arttırmasına yardımcı olur (Şimşek vd.2020)

İnançlar: Bilgi, kanaat ve imanın dahil olduğu psikolojik bir olgu olup kişisel ilkelerin kaynağını oluşturan bir kavramdır (Şimşek vd.,2020). Literatürde inanç kavramına ilişkin yapılan çalışmalarda işi benimseme - işin merkeziliği, işe yönelimlilik ve tutkular şeklinde üç temel faktör olduğu gösterilmektedir (Rosso, vd., 2010).

2.4.1.2. Sosyal İlişki Ağı

Bu ilişki ağına aile, arkadaşlar ve liderler gibi çeşitli gruplar dahil edilmektedir. Literatürde 'diğerleri' şeklinde de belirtilen bu kavram, bir veya daha

fazla sosyal ilişkiyle birbirine bağlanarak toplumsal bir ağ meydana getiren kişiler şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak iş çevresi ve iş dışı çevre olmak üzere iki değişkene ayrılmıştır.

İş Çevresi: İşin anlamlandırılmasında en büyük etkilerden birine sahip olan iş çevresi meslektaşlar, gruplar ve liderler olmak üzere üç sınıfta incelenmiştir.

Meslektaşların, işi ve iş mevkilerini kavramada önemli bir yerde olduğu; devamlı şekilde işin olumsuz yüzlerine değindiklerine, kişinin meslektaşlarının düşüncelerini ya kabul veya reddedeceği belirtilmektedir.

Gruplar, kişilerdeki nesne, olay ve insanları sınıflama yatkınlığı, biz ve onlar ifadelerini meydana getirmekte ve kişi, eşdeğerlik geliştirdiği grup kavramını pozitif olarak anlamlandırmaktadır. Grup kavramı organizasyonel açıdan değerlendirildiği zaman, kişilerin buldukları iş gruplarındaki statülerinin, benlik duygusunun ve etkileşimlerinin, işlerini algılamalarındaki anlamlılık seviyesini etkileme hususunda değerli bir yere sahiptir.

Liderler ise işin anlamlandırılmasında şekillendirme açısından da etkisi düşünüldüğünde önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Liderlik kavramında anlam, performans etkeninin göz ardı edilemeyeceğinden; işini anlamlı bulan çalışanın performansının diğerlerine oranla artış göstereceği; diğer yandan ise yüksek seviyedeki ekonomik performansın da çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmektedirler. Buradan yola çıkarak bir liderin, izleyicilerine, organizasyonel faaliyetler ile kendi değerlerini yaşatma şansı vererek, işin anlamlılığını arttıracak hususuna değinilmektedir. Aynı zamanda liderlerin kurumun misyon, hedef ve değerlerini dikkat çekici ve bireysel misyon, hedef ve değerler ile paralel şekilde ilerleterek işin anlamlandırılmasında olumlu etki edecektir (Evcimen ve Çakıcı,2022).

İş Dışı Çevre: Kavramsal açıdan iş çevresi göz önünde bulundurulsa da iş dışı çevrenin etkisi sosyal hayatın her yönünde görüldüğünden göz ardı edilmemelidir. İş ve iş dışı çevre arasında yaşanan çatışma sınırlı bir seviyede tutulduğunda, kişinin hayatında anlamlılık oluşacağı düşünüldüğünde bu çevrelerin birbirinin gelişimine

katkı sağladığı konusuna değinilmektedir (Evcimen ve Çakıcı,2022). İş dışı çevrenin ulusal kültür ve aile olmak üzere iki temel faktörü vardır.

Ulusal kültür, organizasyonel açıdan değerlendirildiğinde temel varsayımlar, değerler veya kurallar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Adler ve Jelinek, 1986). Kültür farklılığın kültürler arası yerine örgüt içinde kültür farklılıkları olduğu, bu kültürler arasında benzerlikleri ise daha çok olduğu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır (Evcimen ve Çakıcı,2022).

Aile faktöründe olumsuz görünen olgular işi anlamlandırmada olumlu etkiye sahip olabilmektedir. Zaman, geçim ve enerji açısından bireyin karşılması gerektiği şeyleri göz önünde bulundurduğunda işini ekonomik açıdan daha anlamlı hale getirmektedir (Brief ve Atieh,1987).

2.4.1.3. İş Ortamı

İş, bireyin giderlerini karşılayan bir gelir kaynağı ve toplumsal mesuliyetlerini karşılamak için kullandığı bir araçtır. İş; kişinin kendini gerçekleştirme için bir fırsat sunmakla birlikte bireyin yaşamına manevi biçimde anlam verme ve sosyal ortamın bir parçası olma istemini yerine getirmede önemli bir etkidir. (Sharabi, 2017). Bu şartların uygulanması için çalışanların yetenek ve sınırlarına uygun iş, donanım ve mekanın tasarımı gibi çalışma ortamının elverişli öğeleri, işgörenlerin fiziksel ve mental sağlığı için önemli sonuçlar oluşturmaktadır (May vd., 2014). Sonuç olarak çalışanlar, talep ettikleri ihtiyaçlarını karşılayan işlere anlam yüklemektedirler (Ghadi vd., 2015: 203). İşin anlamlılığına ilişkin etkenlerin arayışında işin özüne dair kaynaklardan iş ortamı kavramı üç aşamada incelenmiştir:

İş Tasarımı: Çalışanlar, yaptıkları işleri uzun süre gerçekleştirdiklerine ortaya çıkan tekdüzelikten sıkılarak verimliliklerini düşürmektedirler. Bu durumun önüne geçilmesi için işin niteliğinde düzenleme etkinlikleri iş tasarımı adıyla tanımlanmaktadır. Bu tasarım faaliyeti ise işi zenginleştirme, iş sadeleştirme, iş rotasyonu, bağımsız işgören grupları tarzında uygulamaları içermektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012). İş tasarımı yapmak amacıyla yapılan bu uygulamalar sonucunda hedef

hissi geliştirilmekle işin algılanan önemine olumlu etki sağlayıp; çalışandaki işin anlamlılığı algısının artışı sağlanmaktadır (Grant,2008).

Misyon: Misyon kavramı, kurumun hangi faaliyetleri hayata geçireceklerini ve liderlerinin kurum ve çalışanları için gelecekte ne planladığını göstermektedir Örgütün misyonu; çalışanların ilgi çekici duygularını hissetmelerini sağlamalıdır. Böylece işgörenlerin daha dikkatli ve enerjik olmalarına ve odaklarının bir yöne doğru olmasına yardımcı olunacaktır (Taş,2022). Misyonun, çalışanları yapılacak işin katlanılacak zahmete değecek bir iş olduğuna ikna etmeleri için misyonun gerçekten meydan okuyucu söylemlere ve hedefin görkemliliğine anlam yüklenmesi gerekmektedir. İşgörenlerin gerçekten misyonun meydan okuyucu ifadelerine ve sahip olduğu amacın erdemine anlam yükleyebilmeleri gerekmektedir (Khalifa, 2012).

Maddi Koşullar: Para, bireylerin kıymetli vakitlerini gönüllülük ile maddi çıkarlar için harcama arasında nasıl paylaşım yapacağını belirleyen bir etkidir. Çünkü bireyin kazancı arttıkça zamanı da daha kıymetli hale gelmektedir (Wilson, 2012). Maddi endişeler, iş seçimi ile ilgili güçlü bir etken olup; kişinin ekonomik açıdan güvende hissetmesini sağlamaktadır. Bir işgörenin işinden elde ettiği menfaatler, maddi ve manevi ödüllerin bir harmanını içermektedir. Düşük gelirli çalışanlar veya istem dışı işsiz kalan bireyler için ise işin ekonomik değeri daha önemlidir. Bu durumdaki bireyler işe daha fazla anlam yüklemektedir (Taş,2022).

2.4.1.4. Manevi Yaşam

İşin anlamlılığı ile manevi yaşam arasında çok fazla ortak nokta bulunmaktadır (Weiss vd., 2004). Bireyler, hayatın anlamını ve amacını bulma çabasıdayken yönleri dine ve maneviyata dönmektedir (Lips-Wiersma, 2002). Global anlamda da birçok işgörenin işin manevi boyutunu düşündüğü ileri sürülmektedir. Bu açıdan manevi yaşam kavramı maneviyat ve kutsal tutku olmak üzere iki kavram üzerinden incelenmektedir (Rosso vd., 2010).

Maneviyat, dini tecrübenin bireysel ve öznel tarafını oluşturmaktadır. İnanç sistemiyle yani kutsal olan ile erişim kurma isteği şeklinde tanımlanmaktadır (Hill ve

Pargament,2003). Maneviyat, kişinin işindeki anlam ve hayattaki hedefine yönelik potansiyelini tatmin olacak biçimde kullanma arayışını açıklamaktadır (Neck ve Milliman, 1994).

Kutsal tutku ise anlamlı işi yalnızca bir iş veya kariyer şeklinde görmenin dışında o işin kutsal bir mesaj ve tutku olarak kabul edilmesidir (Bunderson ve Thompson,2009). Maneviyatı, tutkunun kaynağı şeklinde gören gelenekte iş; büyük bir hedefe, çoğunluk kısmın iyiliğine veya tanrıya hizmet etmek olarak düşünüldüğünde kutsal hale gelmektedir. Manevi inançlar, gelenekler ve tecrübelerin hayatın anlamı ile bir bütün olduğuna ve kutsal tutkuyu takip etme davranışının, kişinin işine anlamlılık yüklemesinde ciddi bir etkisi bulunduğunu göstermektedir (Steger vd., 2010).

2.4.2. İşin Anlamlılığın Mekanizmaları

Mekanizmalar, bir faktörün başka bir faktörü etkileme geçişini yansıttığı, iki faktör arasındaki ilişkinin ana itici gücü şeklinde değerlendirileceği belirtilmektedir. Anlamlılığın mekanizmalarında, işin anlamlılığının nasıl oluştuğu veya işin nasıl anlamlı algılandığı sorusuna cevap bulunulacağı hedeflenmekte ve bu mekanizmaların bazı psikolojik ve sosyal değişkenleri olduğu belirtilmektedir (Rosso vd., 2010). Mekanizmalar; işin anlamlılığına ilişkin düşünceleri harekete geçiren, benliğin kendini oluşturması ile tüm şekilde benliği aşan boyutlar arasında değişim gösteren süreçler olarak ele alınmaktadır. Bu açıdan anlamlılığın mekanizmaları; özgünlük, öz yeterlilik, özsaygı, amaç, aidiyet, aşkınlık ve sezgi yeteneği olmak üzere yedi temel faktörden oluşmaktadır (Özkan,2017).

Özgünlük mekanizması, kişilerin anlam arayışına değinmektedir (Gecas, 1991). Özgünlük merkezli mekanizmaların, gerçek benliğin meydana çıkarılması bakımından anlamlılığın, benlik ve sosyal ilişki ağı gibi farklı kaynakları ile bağlantılı olduğu belirtilmektedir (Rosso vd.2010).

Öz yeterlilik, kişinin faaliyetlerinde beklenen sonucu verebileceğine ilişkin yeteneğine inancı olup; bu inancın zamanla tecrübelerle dayalı şekilde gelişim gösterdiği açıklanmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2007). Çalışan, iş eylemlerini

yaparken diğer çalışanlar üzerinde olumlu etki gösterdiğini anladığında öz yeterliliğinin artarak işin anlamlılığına katkı sağlayacağı da belirtilmektedir (Evcimen ve Çakıcı,2022).

Özsaygısını geliştirmeye çalışan bir bireyin buna çabalaması dahi mevcut özsaygısını etkilemekle birlikte kişinin kendisine olan inançları ile güçlü bir ilişki içinde olması da etkili bir durumdur. Kişinin özsaygısındaki artışın, kişinin iyi hissetmesini sağlayacağı ve ona önemli motivasyonel etkiler meydana getireceği açıklanmaktadır. Özsaygısını arttırmaya çalışan kişilerin, ne olmaya veya ne yapmaya gereksinim duyduklarına ilişkin inançlarını tatmin etmeye çalışarak, değer verdiği kavramlara erişme gayreti gösterecekleri ve bu sürecin duygusal açıdan yararlı olacağı ifade edilmektedir (Özkan,2017).

Amaç, mevcut şartlarda gelecekte gerçekleşmesi beklenen hususlar arasında ilişki kurma bağlamında anlamlılık yönünden önemli bir yere sahiptir (Baumeister ve Vohs, 2002). Örgütün misyon açısından belirlediği terimlerin net ve çalışanların hedefleriyle uyumlu olmasının işin anlamlılık düzeyine fayda sağlayacağından bahsetmek mümkündür (Özkan,2017).

Aidiyet mekanizması, az da olsa sürekliliğe sahip, olumlu ve değerli kişilerarası ilişkileri şekillendiren ve devam ettiren kapsamlı bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır (Baumeister ve Leary, 1995). Ait olmanın bir gereksinim olması ve bireylerin devam eden ilişkilerini en aza indirgeyerek sürdürme şartı anlamına geldiği; bu ilişkilerin taraflar açısından olumlu, anlamlı ve önemli olmak zorunda olduğu açıklanmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2007).

Aşkılık kavramına göre iş, bireyin kendisi için verdiği önemin ötesinde bir yarara atıf yapmaktadır (Bailey ve Madden,2016). Aşkılık, kendi çıkarlarının ötesinde genelin farkındalığına ve faydasına odaklanmaktır (Taş,2022). İşgörenlerin, işleri aracılığıyla bireylerin hayatları üzerinde pozitif bir etki meydana getirmeleri fedakârlık seviyelerini arttırarak yapılan işin daha anlamlı kılınmasını sağlamaktadır (Martela ve Pessi, 2018)

Sezgi yeteneği kavramından bakıldığında anlam, sezgiyi oluşturmaktır. İşin anlam kazanmasının, kültürel yapıda kabul edilebilir şekilde belirtilenden güçlü şekilde etkilendiği açıklanmaktadır (Rosso vd.,2010). İşgörenlerin işlerini anlamlandırdığı ve kendilerine ve işlerine ilişkin yorumlarına göre aynı iş için çok çeşitli anlamlar oluşturulabileceği belirtilmektedir. Sezgi yeteneğinin kültürel ve kişilerarası olmak üzere, anlam ve anlamlılığın nasıl yapılandırıldığını görmek için toplumsal çevrenin rolüne değindiği belirtilmektedir (Özkan,2017).

2.5. İşin Anlamlılığını Sonuçları

İşin anlamlılığı, bireyin yaptığı işin kişisel değerleriyle uyumlu olduğunu ve toplumsal ya da bireysel düzeyde bir amaca hizmet ettiğini hissetmesiyle ortaya çıkan psikolojik bir deneyimdir (Steger, 2017). Bu deneyimin yalnızca bireysel bir işsel tatminle sınırlı kalmadığı; çalışan davranışlarını, tutumlarını, iyi oluş düzeylerini ve örgütsel çıktılarını da önemli ölçüde etkilediği araştırmalarla ortaya konmuştur. Çalışan davranışları açısından yorumlayacak olursak; anlamlı iş deneyimi, çalışanların görevleriyle kurduğu ilişkiyi dönüştürerek daha yüksek düzeyde özgüvenli davranışlara ve gönüllülük artışına zemin hazırlar. Wrzesniewski (2003), işini anlamlı bulan bireylerin yalnızca görev tanımlarına bağlı kalmadığını, işlerini yeniden şekillendirdiklerini ve “işe biçim verme” davranışları geliştirdiklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Grant (2008), işin başkaları üzerindeki olumlu etkisinin fark edilmesinin, yardımseverlik ve sosyallik davranışları artırdığını ortaya koymuştur.

İşin anlamlılığı, çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmelerini sağlar. Ashforth ve Kreiner (1999), anlamlılık duygusunun özellikle “yoğun” ya da “toplumsal olarak damgalanmış” işlerde dahi çalışanların işlerinden gurur duymalarını ve kimliklerini bu işle bütünleştirmelerini sağladığını göstermiştir. Bailey ve Madden (2016) ise işini anlamlandıran bireylerin işlerine daha fazla bağlılık geliştirdiklerini ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını vurgulamaktadır. İşin anlamlılığı, psikolojik iyi oluşun en güçlü belirleyicilerinden biridir. Steger (2017), anlamlı iş deneyiminin yaşam doyumu, psikolojik dayanıklılık ve genel mutluluk düzeyleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Dik, Byrne ve

Steger (2013), işinde anlam bulan bireylerin stresle daha iyi başa çıktıklarını ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel anlamda yorumlayacak olursa; bireysel düzeyde anlamlılığın örgütsel düzeye yansıyan çok sayıda olumlu sonucu da beraberinde getirdiğini görürüz. Dutton, Roberts ve Bednar (2010), işi anlamlandırmanın örgüt içi işbirliğini ve kolektif bağlılığı artırdığını belirtmektedir. Ayrıca işin anlamlılığı, sadece bireyin değil, tüm örgüt yapısının daha dirençli ve üretken hale gelmesini sağlar. Bu durum, iş performansı, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı gibi örgütsel performans kriterlerini olumlu yönde etkiler.

2.6. İşin Anlamlılığını Artırma Yolları

İşin anlamlılığı, bireyin yaptığı işin kendisi için değerli ve önemli olduğu hissini yaşamasıyla oluşan psikolojik bir durumdur. Bu duygu, bireyin işle kurduğu ilişkiyi derinleştirerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurur. Literatürde, işin anlamlılığını artırmanın çeşitli yolları olduğu ve bu yolların bireysel girişimlerden örgütsel müdahalelere kadar farklı düzeylerde uygulanabileceği ifade edilmektedir (Steger, 2017; Bailey ve Madden, 2016).

Anlamlılığı artırmanın en etkili yollarından biri, bireyin kendi işi üzerinde kontrol kurarak onu yeniden şekillendirmesidir. Wrzesniewski ve Dutton (2001), “job crafting” kavramıyla çalışanların görevlerini, ilişkilerini ve işlerine yükledikleri anlamı proaktif şekilde yeniden tanımlayarak işin anlamını artırebileceklerini ortaya koymuştur. Örneğin bir sağlık çalışanı, sadece tıbbi işlemleri yerine getirmekle kalmayıp hastaların duygusal ihtiyaçlarına da odaklandığında, yaptığı iş daha anlamlı hale gelir.

Yöneticilerin, çalışanlarına işlerinin neden önemli olduğunu açıklamaları da anlamlılık algısının oluşmasında belirleyici bir rol oynar. Grant (2008), çalışanların işlerinin başkaları üzerindeki olumlu etkisini fark etmelerinin, işin anlamlılığını artırdığını belirtmiştir. Bu nedenle liderlerin çalışanlara katkılarının etkisini gösterecek yapıcı geri bildirimler vermeleri, onlara toplumsal bir gaye hissi kazandırabilir. Ayrıca kapsayıcı liderlik tarzı çalışanların kendilerini değerli ve

görünür hissetmelerini sağlayarak işin anlamını güçlendirebilir (Bailey ve Madden, 2016).

Örgütsel değerlerin açıkça tanımlanması ve bu değerlerin günlük iş uygulamalarıyla tutarlı olması, çalışanların bireysel değerleriyle örtüşen bir çalışma ortamı yaratır. Dutton, Roberts ve Bednar (2010), bireylerin anlamı sosyal ilişkiler ve örgütsel değerler yoluyla yapılandırdıklarını; dolayısıyla aidiyet hissi veren, destekleyici bir örgüt kültürünün anlamlılık duygusunu güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, örgütlerin çalışanlara özerklik tanınması, gelişim fırsatları sunması ve katılımı teşvik etmesi anlamlılık algısını destekler (Steger,2017). Çalışanların yaptıkları işin, daha büyük bir amaca hizmet ettiğini hissetmeleri, işin anlamını artırmada güçlü bir etkidir. Dik, Byrne ve Steger (2013), örgütlerin misyon ve vizyonlarını sadece sözlü olarak değil, karar alma süreçlerine yön veren değerler olarak benimsemelerinin çalışanların bu misyona katkı sunduklarını hissetmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedir.

2.7. İşin Anlamlılığı ile İlgili Eleştiriler ve Zorluklar

İşin anlamlılığı, modern örgütsel davranış literatüründe olumlu psikoloji çerçevesinde sıkça vurgulanan bir kavramdır. Ancak bu kavram sadece olumlu sonuçlar doğuran bir unsur olarak değil; aynı zamanda çeşitli eleştirilerin ve teorik-pratik zorlukların da odağında yer almaktadır. Bu bölümde işin anlamlılığı kavramı, ölçme zorlukları, kültürel farklılıklar, işin anlamlılığının karanlık yüzü ve sürdürülebilirlik sorunları perspektifinden incelenmiştir.

Ölçme zorlukları açısından işin anlamlılığı kavramı, öznel ve çok boyutlu doğası nedeniyle ölçülmesi en zor psikolojik yapılardan biridir. Steger ve Dik (2009), işin anlamlılığını ölçmeye yönelik çeşitli ölçekler geliştirmiştir. Fakat bu ölçeklerin bireylerin öznel algılarına dayalı olması evrensel geçerliliği sınırlamaktadır. Ayrıca anlamlılık, bireyler arasında oldukça değişkenlik gösterdiğinden ampirik çalışmalarda güvenilir karşılaştırmalar yapmak güçleşmektedir (Bailey ve Madden, 2016).

Kültürel farklılıklar açısından işin anlamlılığı kavramının algılanışı kültürler arası bağlamda farklılık gösterebilir. Batı toplumlarında bireysel öz-yeterlik ve kişisel gelişim ile ilişkilendirilen anlamlılık, kolektivist kültürlerde sosyal bağlılık, grup faydası veya toplum hizmeti ile tanımlanabilir (Dik, Byrne ve Steger, 2013). Bu bağlamda, anlamlılık kavramının kültüre duyarlı biçimde kavramsallaştırılması ve ölçülmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aksi halde, anlamlılık yalnızca bireysel bir iç deneyim olarak daraltılarak evrensel geçerliliğini yitirir.

Her ne kadar anlamlı iş, genellikle olumlu sonuçlarla ilişkilendirilse de literatürde anlamın karanlık yüzüne de dikkat çekilmektedir. Bailey ve Madden (2016), bazı çalışanların işlerine fazla anlam yüklemeleri durumunda tükenmişlik, sınırların bulanıklaşması ve işe aşırı bağlanma gibi olumsuz sonuçlar doğabileceğini belirtmektedir. Özellikle sosyal hizmet, sağlık ve eğitim gibi yardım odaklı mesleklerde bu durum sık görülmektedir. Aşırı anlam yükleme, çalışanı kişisel yaşamını ihmal etmeye ve örgütsel sömürüye açık hale getirebilir (Steger, 2017).

İşin anlamlılığı, bireyde sürekli olarak canlı tutulması gereken bir deneyimdir. Ancak bu durumun sürdürülebilirliği, iş koşulları, liderlik tarzı ve örgüt kültürü gibi dışsal faktörlere bağlıdır. Wrzesniewski (2003), işin anlamlılığının statik değil, sürekli yeniden inşa edilen bir süreç olduğunu ifade eder. Dolayısıyla örgütler anlamlılığı destekleyen ortamlar sunsalar dahi, bu deneyimi zaman içinde sürdürmek çalışan ve yönetim için ayrı bir çaba gerektirir. Değişen örgütsel yapılar, iş güvencesinin azalması ve dijitalleşmenin getirdiği soyutlaşma, anlamlılık deneyiminin sürdürülebilirliğini zorlaştırmaktadır (Dutton, Roberts & Bednar, 2010).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DOĞAL KARAR VERME

3.1. Karar ve Karar Verme

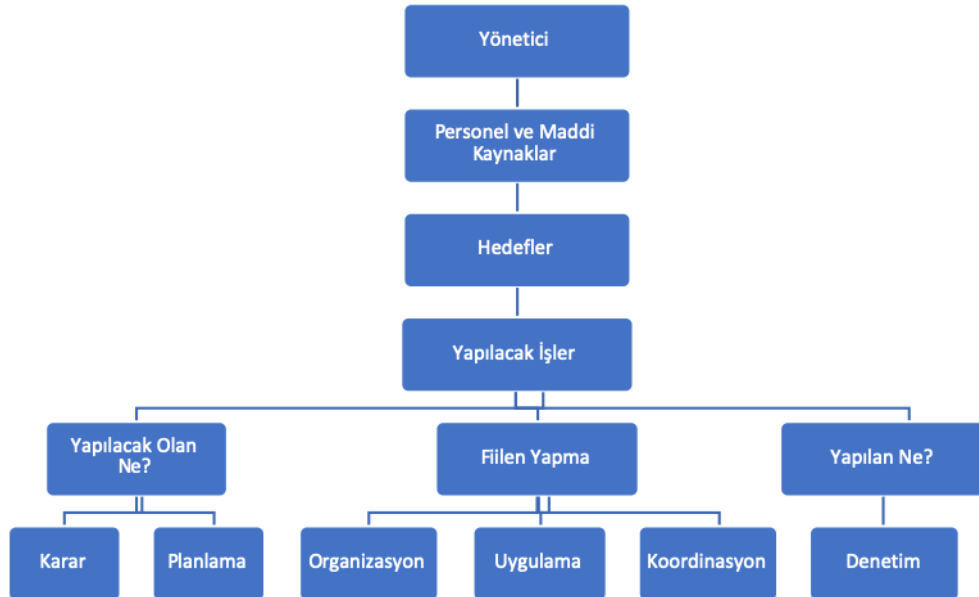
Karar kelimesi, “aralarında bir seçim yapma şartı olan seçeneklerden birini seçme eylemi ve bu eylemin sonucu”; karar verme ise, “karar birimlerinin belirlenmiş bir veya birden fazla amaca ulaşmak için mevcut farklı seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi” olarak tanımlanmaktadır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2005). Bireyler, günlük hayat içerisinde, birçok konuda farklı kararlar vermektedir. Verilen kararlar, içerik ve önem yönünden farklılıklar gösterse de ortak bir noktada buluşmaktadırlar. Bahsi geçen ortak payda, karar veren bireyin her şartta karar seçeneklerini belirlemesi ve hangi seçeneğin hedefe varmada en cazip yol olduğuna karar vermesi olarak belirtilmektedir. Karar, ortaya çıkan birçok seçenek arasından yapılan seçimlerin genel bir ifadesidir. Buradan yola çıkarak birden fazla etken ve seçenek meydana geldiğinde bir karar probleminden bahsetmek gerekmektedir (Güngör ve Özcan,2022).

Bireylerin ve örgütlerin temel amacı yaşamlarını sürdürmektir. Karşılıklarına çıkan durum veya sorunları aşmak için bir seçim yaparak karar vermeleri gerekmektedir. Karar verme esnasında her konu ve boyut gelecek ile ilişkili olacağından belirsizlik, özdeşlik ve karmaşıklık gibi riskler barınmaktadır. Verilecek kararın gelecekte nasıl bir etki bırakacağı, karar verme sürecinde risklerin en aza indirilerek ne kadar yönetilebildiğine bağlıdır. Karar verme süreci, karar verilmesi esnasına belli bir yol ortaya koyarak, en uygun kararın verilmesi ve uygulanabilmesine olanak sağlar. Diğer taraftan, karar verme; bilgi toplama ve işleme maliyeti, seçeneklerden vazgeçmenin sonucu olan karşılık olmak üzere birçok maliyeti de içinde bulunduran riskli bir süreçtir (İnce ve İmamoğlu, 2021).

Liderler, önceden belirlenmiş hedeflerine ulaşmak için farklı ve sayılamayacak problemlerle karşı karşıya gelmektedirler. Bu problemlerin ortaya çıkması liderleri çare bulmaya yani karar vermeye yönlendirmektedir. Liderlerin verecekleri kararların ölçülü ve planlı olması gerekmektedir (Demir ve Gümüsoğlu,

1988). Örgütler, içinde bulunan kişilerin aldıkları kararların hedeflere uyum veya uyumsuzluğu oldukça yakından ilgilidir (Emhan,2007).

Bir organizasyonda işlerin gelişim göstermesi, işgören sayısının artması ve organizasyon yapısının karmaşıklaşması ile karar verme kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır. İlk olarak planlama ile başlayan yönetim süreçleri, yapılan araştırmalar ile karar vermenin zorunluluğuna ve önemine değinmiştir. Örgütler için oldukça önemli olan karar verme süreci ise genellikle liderleri, mal- hizmet isteyenleri ve çalışanları etkilemektedir. Karar verme sürecinde liderler, çalışanlara ve mal- hizmet isteyenlere kıyasla daha çok sorumluluk alma zorunluluğunda kalabilmektedirler. Liderin, organizasyonun hedeflerinin çevresinin ve işgörenlerin beklentilerinin karar verecek pozisyondaki kişinin kararlarını etkilediği göz önünde bulundurulduğunda örgüt adına karar aldığı belirtilmektedir. Bir örgütün amacına ulaşma sürecinde liderlerin karar verme ustalığı çok önemli bir yere sahiptir. Liderlerin iş deneyimleri, hayat tarzları, bilgi birikim ve nitelikleri karar verme süreci yönünden oldukça etkilidir. (Çelikten vd., 2019).



Şekil 3.1. Yönetici-Karar Verme İlişkisi

Kaynak: Koçel,2018.

3.2. Karar Verme Sürecinin Safhaları

Karar verme süreci, kararın içeriğinin değerlendirilmesi gereken ve yavaş olması gerek, kişisel veya örgütsel açıdan önemli ve duyarlılık gerektiren bir süreç olarak belirtilmektedir. Sürecin çeşitli safhaları mevcuttur. Bu safhaların her birinde, karar veren bireylerin ve üzerinde yoğunlaşması gereken pek çok durumun bulunduğu bir yolda dikkat etmeleri gerekmektedir (Erikci,2020). Karar verme sürecinin safhalarını sorun tanımlama, hedef belirleme, hedef ve sorunların analizi, öncelikleri belirleme, çözüm seçeneklerinin belirlenmesi, seçeneklerin analizi, seçim ölçütlerini belirleme ve seçim yapma şeklinde sıralamak mümkündür (Koçel,2018).

3.2.1. Hedef Belirleme

Öncelikle karar verecek kişinin elde edilen bilgi ve veri sonuçlarına göre karar gerektiren bir durum olduğunu kabul etmesi gerekmektedir. Liderin fikri, hassasiyeti ya da kanaati karar aşamasının ilk aşaması olarak geçmektedir (Koçel,2018). Hedefin belirlenmesi, sürecin devamı için ne türde bir yol izleneceği hususunda temel bir kaynak olarak görülmektedir. Buna göre, karar verecek kişi söz konusu kararların hangi hedefe yöneleceği hususunda kendisine bir algılayış meydana getirmektedir (Erikci,2020).

Belirlenen hedefe göre yapılacak olan açıklamanın amaca hizmet edebilmesi için yani etkin olabilmesi için bazı kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Buna göre hedef, faaliyete işaret eden, ölçülebilir olan, zaman ölçüsüne sahip olan ve motive edici özelliklere sahip olmalıdır. Hedefin, gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan bir durumu ifade etmesi sebebiyle hedef belirleme safhası karar süreci için oldukça büyük bir öneme sahiptir Bu safha örgütün işgörenleri ve liderlerini ilgilendirir. Örgütün liderleri uzun vadeyi gözeterek stratejik açıdan hedef belirlerken; örgütün işgören kısmı ise anlık veya kısa vadeli durumu gözeterek uygulama yönünden bu safhayı değerlendirmektedir (Koçel,2018).

3.2.2. Sorun Tanımlama

Sorun veya problem kavramı, hedeflenen bir süreçte ilerleme esnasında karşıya çıkan engel şeklinde nitelendirilmektedir. Sorun tanımı, karar verilecek olan engel ile ilgili tarif olarak ifade edilmektedir. Sorun tanımının bazı dikkat edilmesi gereken hususları vardır. Sorunlar liderin karşısına direkt olarak çıkmamaktadır. Liderin, sorunu karmaşık bir durum içerisinde çekip çıkartması gerekmektedir. Aynı zamanda sorun olarak görünen hususun gerçekten sorun olup olmadığı belirsizliği de liderin karşılaşılabileceği başka bir sorundur. Yani sorunun ortaya çıkışını gösteren belirtiler ile gerçek sorun birbirinden farklı içeriklere sahip olmasına rağmen iç içe geçmesi neticesinde liderin bunu ayırması beklenmektedir (Koçel,2018). Sorun tanımlaması içerisinde, sorunun çıkış noktası ile birlikte niteliği, oluşturduğu ortam, muhtemel etkileri gibi durumlar göz önünde bulundurulmaktadır (Sağır,2006). Hedefin belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunun tanımının yapılması ile karar verme aşamasının ilk aşaması tamamlanmış sayılmaktadır. Problemin tanımlanma biçimi yani anlatış tarzı, elde ettiği bilgileri sunum biçimi gibi faktörler, bireylerin farklı davranış ve algı göstermelerine sebep olarak karar verme sürecinde çözüm seçeneklerini etkileyeceği karar verici tarafından göz önünde bulundurulmalıdır (Koçel,2018).

3.2.3. Hedef ve Sorunların Analizi ile Önceliklerin Belirlenmesi

Bu safhada ulaşılabilir bilgiler ve sorun ile ilgili bilgiler arasındaki farkı ortaya çıkarmak önem göstermektedir. Önemli problemlerden biri sayılan fazla bilgi yükü faktörü, karar verme sürecini negatif şekilde etkilemektedir. Böyle bir durum ile karşı karşıya kalındığında sorun ile ilgili bilgilere ulaşamaması halinde karar verme aşamasının ertelenmesinin bile göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Adair,2010). Hedefin belirlenerek problemin tanımlanması neticesinde sorunların acillik durumu özellikleri, sebepleri irdelenerek hedef belirleme ve sorun tanımlama safhaları sağlıklı bir şekilde tamamlanmış olur. Bu safhada sorunun çözümlenmemesi durumunda ne tarz sonuçlar ile karşılaşılacağı, sonucun örgüt açısından ciddiyet derecesi, sorununu gerçek sorun mu yoksa sorunun belirtisi mi olduğu hususu ve sorunların çözümünde önceliklerin neler olduğu karar verici

tarafından değerlendirilmelidir (Koçel,2018). Böylece tüm seçenekler değerlendirilir ve önemleri doğrultusuna göre bir sıraya konular (Zeleny,1982).

3.2.4. Çözüm Seçeneklerinin Belirlenmesi

Bu safhada sorundan ziyade soruna neden olan sebeplerin ortadan kaldırılması ya da seçeneklerin belirlenmesi hedeflenmektedir. Elde edilen bilgilere dayanarak çeşitli çözüm seçenekleri oluşturulur (Menteşe ve Mentşe, 2023). Her bir seçeneğin avantajları, dezavantajları ve sonuçları incelenir. Karar vermek bir seçimi ifade ettiğinden yalnızca tek bir seçenek varsa karar vermeye gerek kalmamaktadır. Alternatifler ortaya çıktığında ise seçim yapılabilecek yollar meydan gelecektir. Karar verici; seçim belirleme sırasında bakış açısı, üreticilik ve dönüşümcülük özelliklerini ortaya koymalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde karar verme sürecinde çözüm seçenekleri belirleme esnasında karar verici ya sorunların çözümünde daha önce bulunmuş olan hâlihazırdaki seçenekleri kullanır ya da yeni alternatifler oluşturur. Ortaya çıkartılacak sonuçlar listelenerek bir seçim yapılır ve bu seçimin uygulanması sırasında kullanılacak işgücü ve maddi kaynaklar belirlenir (Koçel,2018). Sonrasında kişi beklentilerinin, hedefe varmak amacıyla dikkat edilmesi ve belirlenmesi gereken ölçütlerin ve seçeneklerin neler olduğunun saptamasını yapar (Ergönül,2018).

3.2.5. Seçeneklerin Analizi

Belirlenen seçenekler, belirlenen ölçütler uyarınca değerlendirilir. Bu kıstaslar, teknik açıdan uygulanabilirlik, risk, maliyet, sürdürülebilirlik ve olası sonuçlar olarak belirtilebilir (Menekşe ve Menekşe,2023). Bu faktörler belirlenen seçimler açısından analiz edilerek sıralanır. Bu safhada amaç, seçenekler arasında en verimli olanı uygulamaktır. Eldeki kaynaklar değerlendirilerek kaynaklara uygun olan seçenekler, analiz sürecini oldukça kısa tutarak belirlenmektedir (Koçel,2018). Sonuç olarak seçeneklerin analiz safhasında çerçeve biraz daha daraltılarak nitelikli seçenekler içinden en uygunu tespit edilmesi hedeflenmektedir (Erikci,2020).

3.2.6. Seçim Ölçütlerini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son aşaması açısından kararın biçimlendirilmesi ve net şekilde dile getirilmesi bu süreç açısından çok önemlidir. Karar vericinin düşüncesinde şekillendirdiği yapının fiziksel açıdan karşısına çıkan hali olan nihai karar, karar verildikten sonraki süreç yönünden göz önünde bulundurulması gereken bir konudur (Erikci,2020). Seçim ölçütlerini belirleme açısından en uygun seçenek seçilir ve karar verilir. Bu safhada, kararı etkilemesi muhtemel olan bireysel tercihler, riskler, öncelikler ve değerler gibi hususlar göz önünde bulundurulur. Kararın etkin bir uygulama göstermesi amacıyla gerekli adımlar atılır. Kaynak kullanımı, planlama, yönetim ve araştırma gibi faktörler bu safhada önem göstermektedir. Kararın uygulamaya konulması sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ve etkileri değerlendirilir. Olumlu sonuçlar ortaya çıktığında karar doğrulanırken, beklenen sonuçların ortaya çıkmaması halinde yeniden değerlendirmeler ya da yeni kararlar alınabilir (Tekin, 2010). Karar verdikten karar verenin doğru seçeneği seçip seçmediği ile ilgili endişe duyması, diğer alternatiflerde aklının kalması ve bu durumlardan rahatsızlık duyması karar sonrası kaygı durumunu oluşturur. Bu durum ise karar vericinin gelecekte vereceği kararları etkileyecektir (Koçel,2018).

3.3. Karar Verme Modelleri

Karar verme hareketinde kullanılan modeller arasındaki farklılıkların kaynağında, karar verme sorununun yapısı ile karar verenin davranış ve tercihleri bulunmaktadır. Karar vericinin karar vermesi gereken soruna ilişkin sahip olduğu bilgi seviyesi, soruna karşı tutumu, psikolojik durumu gibi faktörler kullanılacak modelin belirlenmesinde önemli seviyede etkili olmaktadır (Güngöre ve Özcan). Bu faktörler doğrultusunda karar verme modelleri; rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve çöp kutusu modeli olarak sınıflandırılmaktadır.

3.3.1. Rasyonel Karar Verme Modeli

Rasyonel karar verme modeli geleneksel bir bakış açısıyla ekonomik ve rasyonel bireyin varlığının kabulüne istinaden; karar vericilerin muhtemel tüm seçenekleri sonuçlarıyla birlikte en uygun kararın verildiği hipotezini öne sürmektedir (Tural, 1988). Rasyonel karar verme süreci kuralcı bir yaklaşım ile

birlikte kararların alınması süreci pozitif ve normatif özelliklere sahiptir. Bu modelde, bireyleri tutumlarının ve tercihlerinin öngörülme çalışılarak, gözlemlenerek tanımlanması ve açıklanması ile model pozitif bir özellik kazanmaktayken; sorun, kişisel amaçlara ve beklentilere düşürüldüğünde meydana gelen tutum ise normatif bir özellik kazanmaktadır (Ünnü, 2014).

Rasyonel modele göre birey tarafından kişisel ekonomik çıkarların ön planda tutularak hareket edilmesi rasyonel seçimlerde bulunduğu göstermektedir (Bakka ve Fivesdal, 1986). Karar vericinin seçeneklere ve her seçeneğin sonucuna ilişkin tam bilgiye sahip olması, sonuca ilişkin net tercihe sahip olması, seçeneklerin sonuçlarını karşılaştıracak hesaplamalar yapabilmesi ve problemi kesin şekilde tanımlayabilmesi varsayımlarını yerine getirmesi rasyonel bir seçim yaptığı sürecini açıklamaktadır (Kreitner ve Knicki,1995).

Karar vericinin gerçek hayatta bireyin zihinsel olarak kısıtlı hesap yapma kapasitesi, problemin karmaşıklığı, ihtiyaç duyulan bilginin zamanında gelmemesi veya tam anlamıyla bulunamaması gibi kısıtlayıcı faktörler ile karşılaşması sonucu kısıtlı rasyonellik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavrama göre birey, rasyonel seçim yapmaktan uzaklaşarak tatminkâr gözükten bir seçim ortaya koyar (Koçel,2018).

3.3.2. Çöp Kutusu Modeli

Model, bir çöp kutusunun içinde bulunabilecek renklilik ve karışık görüntüden yola çıkılarak isimlendirilmiştir. Modelin özellikle örgütsel eylemlerin olduğu zamanlarda, bilgi akışı yöntemlerinin belirsiz olduğu ve teknoloji kullanımının az olduğu, daha karmaşık yapıdaki örgütlerde kullanıldığı zaman beklenen sonucu vereceği belirtilmektedir (Lipson,2004). Bu modele göre örgütlerin bir problemi çözmek için verilecek karara ulaşırken karar verme yaklaşımlarının genelinde görüldüğü gibi sorunu tanımlamak, diğer basamakları izlemek gibi bir gerekliliği bulunmamalıdır. Örgütlerde de bir çöp tenekesinin içi gibi birçok çelişki ve farklılıktan bahsedilebilir. Anarşik bir ortamı andıran bu şartlar altında karar verenler herhangi bir sürece ve sıralamaya bağlı olmaksızın, tercih ve karar için münasip buldukları safhadan başlayabilirler (Schermerhorn vd., 2004).

Bu modele göre örgütlerde karar verme süreci problemlili ve genel manada tatmin etmeyen bir sürece sahiptir. Örgüt içi işlemler işgörenler tarafından bile anlaşılabilir bulduğundan örgütün teknolojik sorunlara sahip olduğu belirtilir. Sürekliliğin az olduğu, katılımcıların değişkenlik gösterdiği bir yapı olmakla birlikte örgüt içi ilişkiler çapraz şekilde ilerleyerek örgüt yapısının ince ayrıntıları karar verme sürecinde büyük engel olarak karşısına çıkmaktadır. Bu gibi varsayımlardan yola çıkarak örgütlerin ne kadar ve hangi kanallar vasıtasıyla karar verme sürecini şekillendireceği, örgütün sorun çözme ve seçenek bulma gibi konulardaki zamanlaması gibi ayrıntılar gerçek karar sürecini oldukça etkilemektedir (Tozlu,2016).

3.4. Doğal Karar Verme

3.4.1. Doğal Karar Verme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Karar verme yaklaşımlarında, genellikle kişileri yaklaşımları şeklinde ele alınmakta ve çevresel faktörler dikkatli bir şekilde analiz edilmektedir. Birçok karar verme türünde koşullar ve ortam büyük öneme sahip olmakla birlikte bazı karar verme süreçlerinde kişinin ortama dair düşüncesi çok daha fazla önemli hale gelmektedir. Bu faktörlerin neredeyse tamamının bir arada değerlendirildiği karar verme türleri yönünden amaç ise zorlu koşullar ile birlikte süreçlerin nasıl ilerlediğinin incelenmesidir (Erikci,2020). Doğal karar verme türü, bu zorlu koşullar ile birlikte karar vermenin incelendiği türlerden biridir. Doğal karar verme, anlık şekilde verilecek olan reflekslerin ve tepkilerin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Ertem ve Kılınç,2018).

Karar verme ile ilgili araştırmalara bakıldığında uzun dönemde, çalışma alanının doğal süreçlere evrildiği görülmektedir (Sundu ve Yaşar,2017). Doğal karar vermeye ilişkin araştırmalar ise karar verenlerin gerçek yaşamda, zor koşullar altında işlerini daha iyi yapmak için nasıl karar verdiklerini açıklamayı hedeflemektedir (Orasanu ve Connolly,1993;Helsloot ve Groenendaal,2011). Doğal karar verme yaklaşımını rasyonel karar verme başta olmak üzere klasik karar verme yaklaşımlarından ayıran dört özellik mevcuttur (Zsombok,1997). Karar verilecek işin

ve bağlamsal şartların özellikleri, karar verenin uzmanlık seviyesi, araştırma amacının kişilerin kullandıkları stratejileri algılamak ve boyutsal farkındalık gibi karar sürecini ilgilendiren faktörlerdir. Sonuç olarak iki yaklaşımın farkının durağanlıktan belirsiz dinamik çevreye geçiş, iyi tanımlanmış sorunlardan iyi tanımlanmamış sorunlara geçiş özellikleri olduğu anlaşılmıştır (Sundu ve Yaşar,2017).

Doğal karar vermenin ana konusu, karar vericilerin zaman baskısı ve karmaşıklık şartlarında nasıl karar verdiği, sahip oldukları bilgileri nasıl düzenleyip kullandıkları ile ilgilidir. Doğal karar verme sürecinde, problemin açık ve net şekilde dile getirilmesi, doğru soruları sorma, grupların kullanımı, sahip olunan bilgilerin düzenlenmesi ve olay bazlı değerlendirme konuları üzerinde daha fazla durulması gerektiği belirtilmiştir (Meso vd.,2002).

Doğal karar verme kavramı ortaya çıkmadan önce, karar verme konusu ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar, karar vermenin sadece karar yönünü incelemişlerdir. İlerleyen vakitlerde en iyi seçeneğin seçimi üzerine odaklanılmıştır. Yapılan araştırmalar genellikle laboratuvar ortamında ve karar vericinin tecrübesiz şahısların yer aldığı örneklemelerden meydana geldiği görülmektedir. Fakat süreci daha sağlıklı ilerletmek için yapılan, gerçek yaşamda stresli ortamda ve sınırlı kaynaklarla zor kararlar veren polis, asker ve itfaiye gibi iş grupları araştırmalarında, sonuçların geleneksel yaklaşımlarla açıklanmasının yeterli olmayacağı belirtilmiştir (Polic,2009).

Doğal karar verme bireylerin gerçek dünya koşullarında nasıl karar verdiklerini anlamaya çalışır (Klein,2008). Bu doğrultuda, gerçek hayattaki karar vericilerin, vakit, bilgi, bireysel yetenekler gibi gerçek kısıtlayıcılar altında kararlarını nasıl verdiklerini (Bryant,2002) genellikle nitel metotlarla inceler (Ertem,2017). Bu incelemeler sonucu ortaya çıkan durumlar, gerçek yaşam koşullarında varlık gösterebilmek için sürekli kararlar vermek durumunda olan gerçek karar vericilere bir sonuç çıkartması beklenmemektedir. Kendisinin ve örgütün sürdürülebilirliğin devam ettirmesi için, etken bir şekilde çevresinde olup bitenleri anlamak ve onları biçimlendirmek durumundadır(Klein,2008). Bu

doğrultuda, doğal karar verme modeli gerçeklik ve uzmanlık kavramlarını ön planda tutarak karar hususlarını gözlemlemesi sonucu karar vericilere tavsiye vermeyi hedeflemektedir. Doğal karar verme kavramı bu açıdan itfaiyeciler, askerler gibi görevleri gereği sürekli uzmanlık gerektiren, tehlikeli ve zor kararlar vermek zorunda kalan kişilere yönelmiştir (Bower,1998). Bu tarz işlerde karar verici tarafından, alternatifleri değerlendiremeyecek kadar kısa sürelerde, tehlikeli sonuçlar meydana getirebilecek kararları doğru olarak vermeleri beklenmektedir. Doğal karar verme modeline göre uzman bireyler, diğerlerinden farklı şekilde hızlı tanımlar belirleyerek ve tek çözüm bulmaktadırlar (Ertem,2017).

Bireyin gerçek yaşam şartlarında nasıl karar verdiğini açıklayan doğal karar vermeye ilişkin çalışmalar, 1988 senesinde bir Amerikan savaş gemisinin yanlış tanı sonucu İran ticari uçağını düşürmesiyle birlikte ivme kazanmıştır. Verilen yanlış karar sonrası baskı, sınırlı zaman ve belirsizlik şartlarına karar verme üzerine yoğunlaşmış ve buna ilişkin çalışmalar yapılmıştır (Topçu ve Dalkıran,2015).

3.4.2. Doğal Karar Vermenin Temel Özellikleri

Doğal karar verme yaklaşımı; uzmanlık, sezgi, deneyim, örüntü tanıma ve sosyal etkileşim gibi unsurların karar alma süreçlerindeki etkisini merkeze alır. Bu yönüyle, özellikle kamu kurumları gibi karmaşık ve bürokratik yapılar içinde alınan kararları anlamada klasik modellerden çok daha açıklayıcıdır. Belirli bir noktada uzmanlaşmış ve zorlu koşullar altında hareket etme ve karar verme yetisi gelişmiş kişiler için zorlu süreçler bir problem içermemektedir. Çünkü daha önceki süreçlerde edinilen deneyimler, kişinin detaylı karar verebilmesi hususunda önemli bir madde olmaktadır (Klein,1997). Doğal karar vermede kişiler karar verme hususunda deneyim kazandıkça, gidişatın yükselen zorluk seviyesi karar verme ile ilgili sorun olmamaya başlamaktadır (Gore vd., 2015).

Doğal karar vermeye göre, karar verme hususunda tecrübesiz kişilerin eğitilerek karşısına çıkacak zorlu şartlarda karar verme hususunda kabiliyetlerinin artacağı belirtilmiştir. Süreçte karşıya çıkan zorlukların anlık değişmesine karşın

kişilerin bu hususta psikolojik olarak kendilerini hazırlama imkanlarının olabileceği mümkündür (Schraagen, Klein ve Hoffman, 2008).

Doğal karar verme yaklaşımının en önemli katkısı karar vericilerin stres, zaman baskısı ve bilgi eksikliği gibi faktörler altında nasıl pratik çözümler ürettiklerini ortaya koymasındır. Klein (1998), bu tür ortamlarda uzmanların kararlarının çoğunlukla sezgisel ve örüntü tanımaya dayalı olduğunu vurgulamıştır. Etkili kararlar çoğunlukla deneyim yoluyla kazanılan uzmanlık sayesinde alınır. Uzmanlar, geçmişte yaşadıkları benzer durumları zihinsel olarak tanıyarak, hızlıca uygun eylem yollarına ulaşırlar (Klein, 1993). Calderwood, Crandall ve Klein (1987) yangın müdahale ekipleri üzerindeki araştırmalarında, uzmanların çoğunlukla durumu tanıyarak hızlı ve etkili kararlar verdiklerini göstermiştir. Doğal karar verme, kararların rasyonel analizden çok sezgiye ve zihinsel örüntü eşleşmesine dayandığını savunur. Crandall ve arkadaşları (2006), uzmanların zihninde zamanla oluşan örüntülerin, yeni durumları hızlıca tanımlamalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu sayede uzmanlar, durumu analiz etmek yerine doğrudan tanıyarak uygun eylem planını seçebilirler.

Uzmanlar karar almadan önce belirli bir eylem planının işe yarayıp yaramayacağını zihinsel olarak kurgulayıp simüle ederler. Bu süreçte “eğer bunu yaparsam, ne olur?” sorusuna zihinsel yanıt aranır. Klein (1998), bu sürecin özellikle zaman baskısı altındaki ortamlarda, kararın hızlı ama etkili şekilde alınmasına yardımcı olduğunu vurgular. Bireysel karar süreçlerinin yanı sıra ekip kararları da analiz edilir. Judith Orasanu (1990), özellikle uçuş ekipleri üzerine yaptığı çalışmalarda, ekip içi iletişim, rol dağılımı ve otorite yapılarının karar kalitesi üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Salas ve Klein (2001) ise, ekip performansında ortak zihinsel modellerin karar sürecini hızlandırdığını ve hataları azalttığını belirtmiştir. Doğal karar verme yaklaşımı kararların ideal koşullar değil, zaman kısıtı, eksik bilgi, yüksek risk ve belirsizlik gibi koşullar altında alındığını varsayar. Bu bağlamda klasik karar verme modellerinin öngördüğü sistematik analiz süreci yerine, hızlı, pratik ve bağlamsal karar süreçleri ön plandadır (Crandall, Klein & Hoffman, 2006).

Doğal karar verme yaklaşımı; uzmanlık, sezgi, deneyim, örüntü tanıma ve sosyal etkileşim gibi unsurların karar alma süreçlerindeki etkisini merkeze alır. Bu yönüyle, özellikle kamu kurumları gibi karmaşık ve bürokratik yapılar içinde alınan kararları anlamada klasik modellerden çok daha açıklayıcıdır.

Doğal karar vermede karar vericilerde bulunması gereken özellikler;

Esnelik; belirsiz, hızlı değişim gösteren ve karışık şartların altından kalkabilmek durumu,

Hızlılık; gerçek sonuçlar karşısında hızlı karar verebilme durumu,

Dayanıklılık; performans düşüklüğü olmadan zor psikolojik şartlar altında çalışabilme durumu,

Uyarlanabilirlik; sürekli bir taktik değerlendirme ve modülasyon sürecine dâhil olabilme durumu

Risk alabilmek; karar sürecinde risk değerlendirmesini etkin biçimde yapılması amacıyla tecrübe ve bilgilerini kullanarak artış gösteren risk düzeylerini etkili şekilde ölçebilir ve yönetebilir olma durumu,

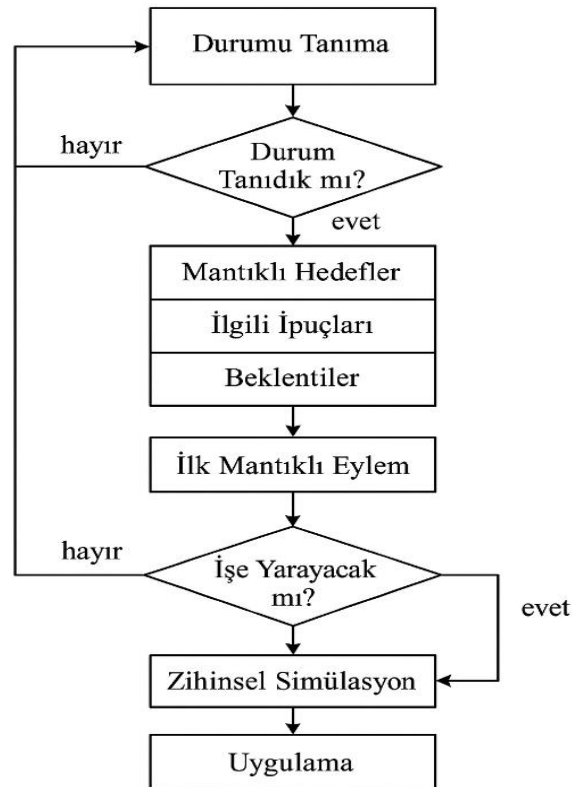
Doğruluk; karar verme halinin ortaya çıkarttığı içsel gerilime, zaman baskısına, risk düzeylerine karşın eni iyi çözümler meydana getirme durumu şeklinde sınıflandırılmıştır (Cannon-Bowers ve Bell, 1997; Kurtuluş,2023).

3.4.3. Doğal Karar Verme Modelleri

3.4.3.1. Tanıma Temelli Karar Verme Modeli

Doğru karar verme yaklaşımı, deneyimli çalışanın, etkin, belirsiz ve hızla değişen çevresel koşullarda, durumlarını nasıl tanımladıkları ve değerlendirmeye aldıklarıyla ilgilidir (Zsombok, 1997). Doğru karar verme modelinde tanımlama kavramı ön plana çıkmaktadır. Klein (1986) tarafından “Tanımlama Temelli Karar Verme/TTKV” isimli bir model ortaya konulmuştur. Buradaki tanımlama kavramı zihinsel süreci belirtmektedir. Bu modeli uzmanların klasik normatif karar verme

tutumlarının fayda-maliyet gibi değerlendirmeler yapmadan yalnızca deneyimlerini kullanarak, karara nasıl vardıklarını sorgular (Klein, 1993). Tanıma temelli karar verme (TTKV) modeli, karar verme sürecini üç safhaya ayırarak açıklar. TTKV modeli sorunun artan karmaşıklığını çeşitli şekillerde yansıtmak için geliştirilmiştir. Bu model acil durumla başlayarak kişilerin karar verme sürecinde düşündükleri faktörleri temel çizgileriyle belirtir (Klein, 1993).



Şekil 3.2. Tanımlama Temelli Karar Verme Modeli

Kaynak: Klein (1993).

Bu model, özellikle uzmanların zaman baskısı, belirsizlik ve bilgi eksikliği gibi zorlu koşullar altında sezgisel ve deneyime dayalı olarak nasıl etkili kararlar aldığını açıklamak üzere geliştirilmiştir (Klein, 1998). TTKV modeli, karar vericilerin çoğu zaman birden fazla alternatifi karşılaştırmadan, geçmiş deneyimlerine dayalı olarak uygun çözümü hızlıca seçtiklerini ortaya koyar. Tanıma Temelli Karar Verme Modeli, özellikle zaman baskısı altında karar alınması, yetersiz veya eksik bilgi, belirsizlik, değişken ve karmaşık çevresel koşullar, karar vericinin alanında deneyimli (uzman) olması koşullarında kendini göstermektedir. Bu

koşullarda karar verici öncelikle durumun özelliklerini tanır, zihnindeki benzer örüntülerle eşleştirir ve geçmiş deneyimlerine dayanarak uygun bir çözüm üretir.

Klein (1993, 1998) ve Crandall et al. (2006) tarafından açıklanan modelde durumun tanınması, ilk uygun eylemin belirlenmesi ve zihinsel simülasyon olmak üzere üç temel aşama bulunur. Öncelikle karar verici, içinde bulunduğu durumu daha önce karşılaştığı benzer durumlarla eşleştirir. Bu tanıma, örüntü tanıma yoluyla sezgisel olarak gerçekleşir. Daha sonra alternatif seçenekler üretmek yerine, durumla uyumlu ilk mantıklı çözümü belirler. Bu çözüm daha önce işe yaradığı bir eylem olabilir. Son olarak ise seçtiği eylemin muhtemel sonuçlarını zihinsel olarak canlandırır. Bu simülasyon sonucunda eylemin işe yarayacağı düşünülürse karar uygulanır; işe yaramayacağı düşünülürse yeni bir eylem planı düşünülür. Bu süreç çoğu zaman çok hızlı işler ve karar verici, alternatifleri karşılaştırmak yerine yalnızca “yeterince iyi” olan ilk çözümü uygulamaya geçer.

Bu modelin alternatifleri analiz etmek yerine doğrudan uygulanabilir çözüm önermesi sebebiyle zaman kazandırıcı olması, uzmanlığın önemini vurgulaması ve gerçek koşullarda uygulanabilir olması sebebiyle güçlü bir model olduğu söylenebilir. Buna karşın; sadece uzmanlar için geçerli olması acemi karar vericiler için etkili olmayabilir. Yani deneyim açısından bazı durumlarda bilişsel önyargılara yol açabilir (örneğin aşırı genelleme). Bunun sonucunda ise beklenmeyen durumlarda yanlış tanıma sonucu hatalı kararlar alınabilir.

3.4.3.2. Sezgisel Karar Verme Modeli

Bu modelde karar verici, duygularını ve kaderci tutumu dayanak gösterir. Karar verici genellikle, “Neden böyle yaptığım hakkında fikrim yok”, “Ama doğru hissetmişim” ya da “Tek seçeneğim bu gibiydi” tarzında düşünerek duygularını ve kaderci tutumu dayanak gösterir. Bu modele göre karar verici aktif karar vermesine karşın onu içsel zorlamalar yönetmektedir (Nas,2010).

Sezgisel karar verme modelinin kaynağında, kişinin duyguları, hisleri ve daha önceki zamanlarda başına gelen olayların kendisinde manevi açıdan meydana getirdiği izler vardır. Bu modeldeki en önemli konu, karar vericinin soyut olarak

nitelendirilen faktörlere olan inancının, sadakatinin ve değer verme seviyesinin hangi noktada olduğudur (Tekin ve Ehtiyar, 2010).

Sezgisel karar verme modelinde, karar verme sorunu ile ilgili herhangi bir inceleme, veri toplama ve irdeleme gibi metotlar kullanılmamaktadır. Analizler, karar vericinin hissiyat ve sezgileri temel alınarak oluşturulmaktadır. Her bir karar verme sorununda bulunan faktörlerin etki kademeleri farklı olduğundan bahisle, her karar verme sorununun de belli kademelerde riskleri mevcuttur. Bu yüzden sezgisel karar verme modelinde, karar verenin risk karşısındaki davranışı önemlidir (Güngör ve Özcan,2022).

3.4.4. Doğal Karar Vermeyi Etkileyen Faktörler

Doğal karar verme bireylerin karmaşık, belirsiz, zaman baskısı altında ve çoğunlukla uzmanlık bilgisine dayalı olarak karar verdikleri gerçek dünya ortamlarını anlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Klein, 1998). Bu yaklaşım, kararların laboratuvar ortamından ziyade, günlük yaşamın dinamik ve çok boyutlu bağlamlarında nasıl alındığını anlamaya odaklanır. Bu yaklaşıma göre karar süreci rasyonel modellere kıyasla daha sezgisel, bağlamsal ve deneyim temellidir. Bu süreci etkileyen başlıca faktörler arasında deneyim, duygular, bilişsel önyargılar ve sosyal-kültürel faktörler yer almaktadır.

Doğal karar vermenin temel varsayımlarından biri, karar vericilerin kararlarını çoğunlukla geçmiş deneyimlerine dayanarak almalarıdır. Klein (1993), uzmanların benzer durumlarla daha önce karşılaşmış olmaları sayesinde, karar verme sürecinde durumları hızla tanıdıklarını ve uygun tepkileri sezgisel olarak geliştirdiklerini ileri sürer. Bu yaklaşım, özellikle askeri, sağlık ve acil durum müdahale alanlarında yapılan saha araştırmalarıyla desteklenmiştir. Deneyim, karar vericilere hızlı aksiyon alma becerisi kazandırırken, aynı zamanda belirsizlikle baş etme yetisini de geliştirir (Calderwood, Crandall & Klein, 1987). Deneyim, karar sürecini kolaylaştırırsa da, aynı zamanda bazı bilişsel önyargılara da zemin hazırlayabilir. Crandall ve arkadaşları (2006), uzmanların zamanla bazı karar kalıplarını aşırı genelleştirme eğiliminde olduklarını ve bu durumun yeni durumları

yanlış değerlendirmelerine neden olabileceğini belirtmiştir. Özellikle onaylama önyargısı karar vericilerin mevcut varsayımlarını destekleyen bilgileri aramalarına neden olurken, ilk elde edilen bilgiye aşırı bağlılıkla sonuçlanabilir. Bu tür önyargılar, doğal karar verme sürecinin esnekliğini sınırlayabilir (Klein, 1998).

Doğal karar verme sürecinde duyguların da önemli bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Duygular, karar vericilerin belirli bir durumu tehdit olarak mı yoksa fırsat olarak mı algıladıklarını etkileyebilir. Orasanu (1990), yüksek baskı altında çalışan ekiplerin duygusal durumlarının iletişimi ve koordinasyonu doğrudan etkileyerek karar kalitesini şekillendirdiğini belirtmiştir. Ayrıca olumlu duygular, karar vericinin yaratıcı düşünmesini ve farklı senaryoları değerlendirmesini kolaylaştırırken; yoğun stres veya korku gibi duygular, dikkat daralmasına ve hızlı ama dar kapsamlı kararlarla yetinmeye neden olabilir (Klein, 2003).

Doğal karar verme sürecinin bireysel olduğu kadar sosyal ve kültürel bağlamdan da etkilendiği vurgulanmaktadır. Salas ve Klein (2001) zellikle ekip kararlarında grup normlarının, hiyerarşik ilişkilerin ve örgüt kültürünün karar sürecini şekillendirdiğini göstermiştir. Judith Orasanu (1990), sosyal yapıların karar verme üzerindeki etkisini “otorite dengesi” kavramıyla açıklamış ve ast-st ilişkilerinin bazı durumlarda ekip üyelerinin sesini bastırarak karar kalitesini düşürebileceğini ortaya koymuştur. Bu durum, özellikle yüksek güvenlik gerektiren alanlarda (havacılık, sağlık, savunma gibi) kritik sonuçlara yol açabilmektedir.

Sonuç olarak doğal karar verme süreci; yalnızca bireyin rasyonel kapasitesiyle değil, aynı zamanda duygusal durumu, deneyim geçmişi, bilişsel sınırlılıkları ve sosyal çevresiyle birlikte şekillenir. Dolayısıyla karmaşık örgütlerde, doğal karar verme sürecinin bu faktörler çerçevesinde analiz edilmesi, karar kalitesini artırmak açısından önem arz etmektedir.

3.4.5. Doğal Karar Vermeyi Geliştirme Yolları

Doğal karar verme yaklaşımı, uzmanların belirsizlik, zaman baskısı ve karmaşık çevresel koşullar altında nasıl karar verdiklerini açıklarken; bu yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği sorusu da önemli bir araştırma alanı olmuştur.

Bu doğrultuda doğal karar verme becerilerinin gelişiminde tecrübe kazanımı temel unsurdur. Klein (1998), uzmanların büyük ölçüde geçmiş deneyimlerine dayanarak karar verdiklerini ve bu sayede durumları hızlıca tanıyarak uygun tepkiler verdiklerini savunur. Bu nedenle, çalışanların çeşitli ve zorlu durumlarla karşılaşabileceği gerçek vakalarla çalışma ve saha deneyimleri önemlidir. Bunun yanında bireylerin belirli bir eylemin olası sonuçlarını düşünsel olarak canlandırması, kararın uygulanmadan önce başarı potansiyelini değerlendirmesini sağlar. Eğitim programlarında katılımcılara “bu kararı verirsem ne olurdu?” tarzında sorular sorarak karar sonuçlarını zihinsel olarak modelleme alışkanlığı kazandırmak, karar kalitesini artırır.

Crandall, Klein ve Hoffman (2006), deneyimli kişilerin geçmişteki önemli karar süreçlerini analiz etmeyi inceleyerek katılımcıların karar alma sürecindeki örüntülerini, ipuçlarını ve varsayımlarını fark edebilir. Aynı zamanda bu analizler, örgüt içi öğrenme kültürünü besler. Bununla birlikte senaryo tabanlı uygulamalar, bireyleri gerçekçi ancak kontrollü ortamlarda karmaşık kararlar vermeye teşvik eder. Orasanu (1990), özellikle havacılık ve askeri alanlarda bu tür senaryo eğitimlerinin karar kalitesini artırdığını belirtmiştir. Bu yaklaşım, sezgisel karar verme süreçlerinin gelişimini destekler.

Doğal karar verme yalnızca bireysel değil, takım dinamikleriyle de yakından ilişkilidir. Eduardo Salas ve Gary Klein (2001), etkili ekip kararlarının ortak zihinsel modeller, iletişim ve görev paylaşımı ile desteklendiğini belirtmiştir. Bu nedenle ekip içi karar alma süreçlerine odaklanan eğitimler, doğal karar becerilerinin kolektif gelişimini sağlar. Karar süreçlerine ilişkin anında geri bildirim ve yansıtıcı analizler bireylerin kendi karar alma biçimlerini tanımalarına yardımcı olur. Bu farkındalık gelecekteki karar süreçlerinde daha etkin davranış geliştirmeyi sağlar (Crandall vd., 2006). Doğal karar verme becerileri doğuştan gelen bir yetenekten çok, öğrenilen ve geliştirilen bilişsel becerilerdir. Tecrübe kazanımı, zihinsel simülasyon, senaryo eğitimi ve ekip temelli uygulamalar bu becerilerin gelişimini destekler. Kamu kurumları gibi belirsizlik ve bürokratik karmaşanın yüksek olduğu ortamlarda, bu tür uygulamalar sayesinde karar kalitesi ve örgütsel etkinlik artabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ DOĞAL KARAR VERME SÜRECİNDE

KAPSAYICI LİDERLİK VE İŞİN ANLAMLILIĞI İLİŞKİSİNE YÖNELİK

BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Örgütlerin sürekliliklerini devam ettirebilmesi, farklı örgütler ile rekabet edebilmesi için insan faktörüne her zaman ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar etkin bir çalışma gösterdikleri zaman örgütün hedeflerine ulaşım hızında artış yaşanır ve piyasada kabul görmeye başlar. Bu sebeple çalışanlar örgütlerin vazgeçilmez kaynaklarıdır. Çalışanların etkin şekilde çalışmaları için iş ortamının birçok açıdan uyum sağlayacak biçimde olması ön planda tutulmalıdır. Neredeyse her işte karar verme olayı karşımıza çıkmaktadır. İş ortamının uygunluğu çalışanların karar verme sürecini ister istemez etkilemektedir. Bu hususta liderlere de önemli bir pay düşer. İş görenlerin işlerine anlam yüklemeleri de bu hususla ilişkilendirilebilir.

Araştırmada örgüt çalışanlarının karar verme sürecinde, işin anlamlılığında ve kapsayıcı liderlik modelinde demografik farklılıkların etkisi olup olmadığı ve kapsayıcı liderlik ile işin anlamlılığı faktörlerinin doğal karar verme süreci ile ilişkisi bulunup bulunmadığı hususlarında veriler elde edilerek örgütlerin yönetsel açıdan liderlik, çalışanlar açısından ise karar verme sürecinde yaşanan sorunlarının çözümünde kullanılması amaçlanmaktadır. Ele alınan konu kapsamında karar, karar verme, doğal karar verme süreci, liderlik, kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığı kavramları araştırılmıştır. Araştırma sonunda bu kavramlar doğrultusunda örgüt çalışanlarının doğal karar verme süreçlerinde işin anlamlılığı ve kapsayıcı liderlik faktörlerinin etkili olup olmadığına ilişkin sonuçlar amaçlanmaktadır. Hedeflenen sonuçlara ilişkin bazı değişkenler ve hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

H1a: Doğal karar verme süreci cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.

H1b: Doğal karar verme süreci yaşa göre değişiklik göstermektedir.

H1c: Doğal karar verme süreci çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.

H1d: Doğal karar verme süreci eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.

H2a: Kapsayıcı liderlik cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.-

H2b: Kapsayıcı liderlik yaşa göre değişiklik göstermektedir.

H2c: Kapsayıcı liderlik çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.

H2d: Kapsayıcı liderlik eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.

H3a: İşin anlamlılığı cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.

H3b: İşin anlamlılığı yaşa göre değişiklik göstermektedir.

H3c: İşin anlamlılığı çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.

H3d: İşin anlamlılığı eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.

H4: Çalışanlarda işin anlamlılığı, doğal karar verme düzeylerini etkilemektedir.

H5: Kapsayıcı liderlik, doğal karar verme düzeyini etkilemektedir.

H6: Kapsayıcı liderlik, işin anlamlılığı seviyesini etkilemektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, mevcut bir durumu betimlemeyi amaçladığından yani; araştırmanın problemi olarak örgüt çalışanlarının doğal karar verme sürecinin, kapsayıcı liderliğin ve işin anlamlılığının cinsiyet, yaş, mesleki tecrübe ve eğitim durumu değişkenleri ile değerlendirilip; kapsayıcı liderliğin ve işin anlamlılığının doğal karar verme süreci ile ilişkisi olup olmadığı ile ilgili ve ayrıca kapsayıcı liderliğin işin anlamlılığı ile ilişkisi olup olmadığına ilişkin sonuçların çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği hususlarını ortaya koymayı amaçladığından tarama modelinde yapılmıştır. Araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini Konya Adliyesi'nde çalışan beyaz yakalı personel oluşturmaktadır. Araştırma verileri beyaz yakalı personelden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin kullanılmasının sebebi ise bu yöntemin ekonomik, güvenilir, karmaşık olmayan, üyelerin kolay ulaşılabilirliği ve hızlı olmasıdır. Konya Adli Yargı Adalet Komisyonu 2024 Yılı Faaliyet Raporunda Konya Adliyesi'nde 1631 personel çalıştığı belirtilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın örneklemi Konya Adliyesi'nde çalışan beyaz yakalı personeller olmuştur. Aşağıda belirtilen formül ile örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu,2014).

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + (Z^2 \cdot p \cdot (1 - p))}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5) \cdot 1631}{(0.05)^2 \cdot (1631 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

$$n=311$$

N= Anaku'tle bu'yu'klu'g'u'

n= Örnekleme bu'yu'klu'g'u'

p= Olayın go'ru'lme olasılığı

q= Olayın go'ru'lmeme sıklığı (1-p)

Z= Güven aralığı

e= Hata payı

Yukarıda belirtilen formül çerçevesinde %95 güven aralığında (1,96) ve %5 hata payıyla gerçekleştirilen örneklem belirleme hesaplamasında en az 311 kişinin ideal dağılımı yansıtabileceği keşfedilmiştir. Örneklem büyüklüğünü artırmak, daha fazla çeşitli alt gruptan katılımcı sağlar ve böylece anakütlenin daha iyi bir temsil edilmesini sağlar. Bu da araştırmanın genelleme gücünü artırır (Creswell,2014). Bu durum göz önüne alınarak 503 kişiden veri toplanmıştır. Daha büyük bir örneklem, istatistiksel gücü artırarak, daha küçük etki büyüklüklerini tespit etme olasılığını yükseltir. Bu, araştırmacıların daha doğru ve güvenilir sonuçlara ulaşmalarını sağlar (Cohen, 1992).

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın hangi yöntemle yapıldığı ve bu yöntemin uygulamasında hangi ölçeklerin kullanıldığı hususlarına yer verilmiştir.

4.4.1. Veri Toplama Araçları

Örgüt çalışanlarının doğal karar verme sürecinde kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığının etkisi olup olmadığını göstermek amacıyla; çalışanlara uygulanan anket formunda geçerliliği ve güvenilirliği daha önce sağlanmış olan ölçekler tercih edilmiştir. Araştırmada nicel veri toplama tekniği kullanılmıştır. Anket formu 32 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik değişkenleri ortaya koymaya yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde “Kapsayıcı Liderlik Ölçeği”, “Doğal Karar Verme Ölçeği” ve “İşin Anlamlılığı Ölçeği” yer almaktadır. Anket formunda beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kapsayıcı liderlik ölçeğine ait sorulara ilişkin ifadelerin karşısında ‘asla’, ‘nadiren’, ‘bazen’, ‘sıklıkla’, her zaman seçenekleri yer alırken; doğal karar verme ve işin anlamlılığı ölçeklerine ait soruların ise ‘kesinlikle katılıyorum’, ‘katılıyorum’, ‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kesinlikle katılmıyorum’ şeklinde 5’er adet yanıt seçeneği

bulunmaktadır. Ölçeklere ilişkin yapılan başvuru neticesinde Necmettin Erbakan Üniversitesi tarafından etik onaya yönelik uygunluk alınmıştır.

4.4.2. Sosyo-Demografik Değişkenler

Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik niteliklerini tespit etmeye yönelik sorular mevcuttur. Bu bölümde 4 adet soru vardır. Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumuna yönelik bilgi edinmeye ilişkin sorular mevcuttur.

4.4.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

Hollander (2008) tarafından geliştirilmiş olan "Kapsayıcı Liderlik Ölçeği"ni " Türkçe 'ye uyarlayan Okçu ve Deviren (2020) tarafından Türkçeye çevrilen ölçeğin dil anlaşılabilirliğini belirlemek amacıyla asıl uygulamaya geçmeden önce ön uygulama çalışması yapılmış. Güvenirlilik çalışmaları kapsamında yapılan Cronbach alfa ve madde toplam korelasyon değerlerine ilişkin sonuçlar da beklenen değerler üzerinde çıkarak ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermiştir. Böylelikle Türkçeye uyarlaması yapılan kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Okçu ve Deviren, 2020). Ölçek doğrultusunda çalışanlara 'asla', 'nadiren', 'bazen', 'sıklıkla', ve 'her zaman' seçenekli; 'tanıma ve destek', 'adalet, iletişim, eylem' ve 'bencillik ve saygısızlık' olmak üzere 3 alt boyutlu 16 madde sunulmuştur.

4.4.4. İşin Anlamlılığı Ölçeği

Steger, Dik ve Duffy (2012) tarafından geliştirilmiş olan "The Work as Meaning Inventory (WAMI)" adlı ölçek çeviri çalışması kullanılarak; elde edilen on bir ayrı çeviri üzerinden her bir maddenin karşılaştırması yapılarak en uygun ifadeye ulaşılmaya çalışılmış ve çeviri basamakları takip edilerek ölçeğin maddelerinin anlamsal ve dilbilimsel olarak uyumlu oldukları sonucuna varılmıştır. 10 maddeli ölçek, 3 alt boyuttan oluşan ve toplam puan veren bir yapıdır. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri .93 olarak bulgulanmıştır. Tepki kategorileri 1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum ve

5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li derecelemedir (Özkan, 2017). Araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir ölçek olması nedeniyle kullanılması tercih edilmiştir.

4.4.5. Doğal Karar Verme Ölçeği

Sundu ve Yaşar (2020) tarafından “Doğal Karar Verme Ölçeği”, ‘kesinlikle katılıyorum’, ‘katılıyorum’, ‘kararsızım’, ‘kesinlikle katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’ seçenekli altı maddelik “doğal karar verme ölçeği” geliştirilmiş ve literatüre dayalı olarak ölçek maddeleri oluşturulmuş ve arındırılarak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ortam şartlarına bağlı olarak hangi karar stillerinin kullanıldığına yönelik çalışmalarda “Doğal Karar Verme Ölçeği” diğer karar ölçekleriyle beraber kullanılabilir (Sundu ve Yaşar, 2020).

4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada kullanılan ölçekler Konya Adliyesi çalışanları olmak üzere toplam 503 kişiye online olarak uygulanmıştır. Anket dahilindeki soruların katılımcılar tarafından net bir şekilde anladıkları ve doğru cevapladıkları varsayılmıştır.

Birçok araştırmada olduğu üzere bu araştırmada da bazı sınırlılıklar mevcuttur. Bu araştırmada ortaya konan bulgular, ankete katılan kişilerin vermiş oldukları yanıtlarla ve anket çalışmasının uygulandığı zaman aralığı ile kısıtlıdır. Çalışmada kullanılan ölçekler, ankete katılan kişilere sunulan ve onların düşünceleri tabanında yanıtladıkları sorulardan oluşmaktadır. Ayrıca araştırma boyutunda ölçülen değişkenlerin zamanla değişim gösterebileceği hususundan yola çıkarak, bu araştırmada meydana çıkan sonuçlar anket uygulamasının yapıldığı zaman aralığı ile sınırlıdır.

4.6. Veri Analizi

Çalışmanın bu bölümünde anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler lisanlı SPSS 27 paket programı ile analiz edilerek aşağıda ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

4.6.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Tablo 4.1. Sosyo-demografik özelliklere ilişkin frekans dağılım tablosu

Değişken	Kategori	n	%
Yaş	22-	41	8,15
	23-42	344	68,39
	43-61	98	19,48
	62+	20	3,98
Cinsiyet	Kadın	223	44,33
	Erkek	280	55,67
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	98	19,48
	6-12 Yıl	217	43,14
	13-20 Yıl	110	21,87
	21-30 Yıl	57	11,33
	31 Yıl +	21	4,18
Eğitim Düzeyi	Lise	66	13,12
	Ön Lisans	179	35,59
	Lisans	216	42,94
	Lisansüstü	42	8,35

Tablo 4.1'e göre katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları, yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğu %68,39 (n=344) ile 23-42 yaş aralığında yer almaktadır. Bunu %19,48 (n=98) ile 43-61 yaş, %8,15 (n=41) ile 22 yaş ve altı, ve %3,98 (n=20) ile 62 yaş ve üzeri izlemektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından, katılımcıların %55,67'si (n=280) erkek, %44,33'ü (n=223) ise kadındır. Çalışma süresi bakımından dağılıma bakıldığında, en fazla katılımcı %43,14 (n=217) ile 6-12 yıl arası deneyime sahipken, bunu %21,87 (n=110) ile 13-20 yıl, %19,48 (n=98) ile 1-5 yıl, %11,33 (n=57) ile 21-30 yıl, ve %4,18 (n=21) ile 31 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar takip etmektedir.

Eğitim düzeyi açısından katılımcıların %42,94'ü (n=216) lisans, %35,59'u (n=179) ön lisans, %13,12'si (n=66) lise ve %8,35'i (n=42) lisansüstü mezunudur. Bu bulgu, örneklemin büyük kısmının üniversite mezunu bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Demografik açıdan genel olarak değerlendirildiğinde ise örneklem grubunun çoğunluğunun 23-42 yaş aralığında, erkek cinsiyette, 6-12 yıl deneyimli ve lisans düzeyinde eğitim almış bireylerden oluştuğu görülmektedir.

4.6.2. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.2. Kapsayıcı liderlik ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Tanıma ve Destekleme	klö1	0,626	17,349
	klö2	0,636	
	klö4	0,655	
	klö5	0,675	
	klö6	0,784	
	klö7	0,501	
	Adalet ve İletişim	klö3	
klö10		0,527	
klö11		0,671	
klö15		0,524	
klö16		0,690	
Bencillik ve Saygısızlık	klö8	0,601	24,815
	klö9	0,702	
	klö12	0,754	
	klö13	0,635	
	klö14	0,711	
		Toplam	58,405
KMO Geçerliliği			0,874
Barlett	ki-kare		1947,75
	p		0,001

Tablo 4.2'ye göre kapsayıcı liderlik ölçeğine yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları; KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri = 0,874 olarak bulunmuştur; bu değer, örneklemin faktör analizi için "mükemmel" düzeyde uygun olduğunu göstermektedir.

Bartlett's Test of Sphericity sonucu anlamlıdır: $\chi^2 = 1947,75$, $p < 0,001$. Bu, değişkenler arasında faktör analizine uygun düzeyde korelasyon olduğunu göstermektedir.

AFA sonucunda ölçek, üç alt faktör altında toplanmıştır ve bu faktörler toplamda ölçeğin %58,405'lik varyansını açıklamaktadır. Bu da sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeyde yüksek bir açıklayıcıdır.

Tanım ve Destekleme faktörü: Bu faktör, klö1, klö2, klö4, klö5, klö6, klö7 maddelerinden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,501 ile 0,784 arasında değişmektedir. Bu faktör tek başına %17,349 oranında varyansı açıklamaktadır.

Adalet ve İletişim faktörü: klö3, klö10, klö11, klö15, klö16 maddelerini içermektedir. Faktör yükleri 0,524 ile 0,690 arasında değişmektedir. Bu faktör, %16,241 oranında varyansı açıklamaktadır.

Bencillik ve Saygısızlık faktörü: Bu faktörde yer alan maddeler: klö8, klö9, klö12, klö13, klö14. Faktör yükleri 0,601 ile 0,754 arasında değişmektedir. En yüksek açıklayıcılığa sahip faktördür: %24,815.

AFA sonuçları, kapsayıcı liderlik ölçeğinin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğunu, ölçek maddelerinin faktörlere yüksek ve anlamlı yüklerle dağıldığını, verinin faktör analizine son derece uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, ölçeğin yapısal geçerliliğinin güçlü olduğunu göstermektedir.

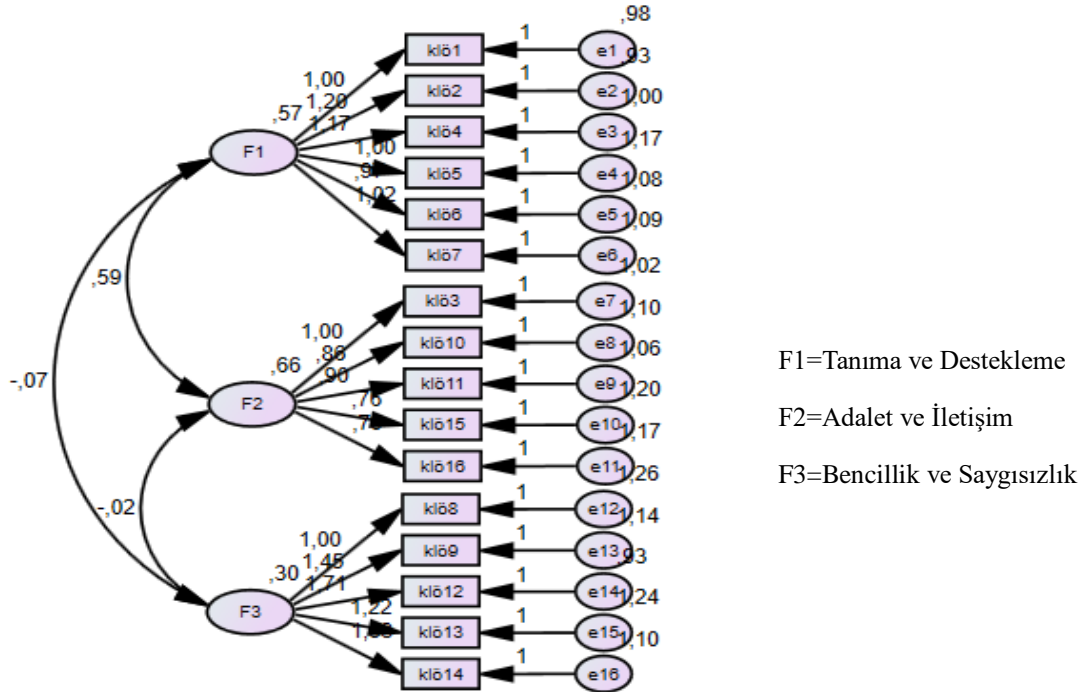
4.6.3. Kapsayıcı Liderlik Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.3. Kapsayıcı liderlik ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu

İndeksler	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
X ² /sd	1,875	2 ≤ X ² /sd ≤ 4	0 ≤ X ² /sd ≤ 2
GFI	0,955	.90 ≤ GFI ≤ .95	.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,939	.85 ≤ AGFI ≤ .90	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,952	.90 ≤ CFI ≤ .95	.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,904	.90 ≤ NFI ≤ .95	.95 ≤ NFI ≤ 1.00
NNFI (TLI)	0,943	.90 ≤ NNFI ≤ .95	.95 ≤ NNFI ≤ 1.00
RMSEA	0,042	.05 ≤ RMSEA ≤ .08	.00 ≤ RMSEA ≤ .05

Tablo 4.3'e göre kapsayıcı liderlik ölçeğine ilişkin **doğrulayıcı faktör analizi (DFA)** sonuçları değerlendirildiğinde, modelin veriyle oldukça iyi uyum sağladığı görülmektedir. Uyum iyiliği indekslerinden $\chi^2/sd = 1,875$ değeri mükemmel uyum sınırları içinde yer almakta, **GFI = 0,955**, **AGFI = 0,939**, **CFI = 0,952**, **NFI = 0,904** ve **NNFI (TLI) = 0,943** değerleri ise kabul edilebilir ile mükemmel uyum arasında değerlendirilmektedir. Ayrıca, **RMSEA = 0,042** değeri mükemmel uyum aralığında yer almaktadır.

Bu bulgular, üç faktörlü modelin yapısal geçerliliğini desteklemekte ve kapsayıcı liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.2. Kapsayıcı liderlik ölçek yol diyagramı

4.6.4. İşin Anlamlılığı Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.4. İşin anlamlılığı ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
İşin Anlamlılığı	iaö1	0,657	50,789
	iaö2	0,685	
	iaö3	0,685	
	iaö4	0,704	
	iaö5	0,688	
	iaö6	0,663	
	iaö7	0,655	
	iaö8	0,669	
	iaö9	0,693	
	iaö10	0,633	
		Toplam	50,789
KMO Geçerliliği			0,904
Barlett		ki-kare	1315,19
		p	0,001*

Tablo 4.4'e göre, İşin Anlamlılığı Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Veri setinin faktör analizine uygunluğu KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri = 0,904 ile "mükemmel" düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, Bartlett's Test of Sphericity sonucu anlamlıdır ($\chi^2 = 1315,19$; $p < 0,001$), bu da maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyon olduğunu ve faktör analizinin yapılabilirliğini göstermektedir.

Tüm maddeler (iaö1–iaö10) tek bir faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0,633 ile 0,704 arasında değişmektedir. Bu faktör, toplam varyansın %50,789'unu açıklamakta olup, sosyal bilimler alanı için oldukça yeterli kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, İşin Anlamlılığı Ölçeği güçlü faktör yükleriyle tek boyutlu bir yapı sergilemekte ve yapısal geçerliliği yüksek bir ölçme aracı olarak değerlendirilmektedir.

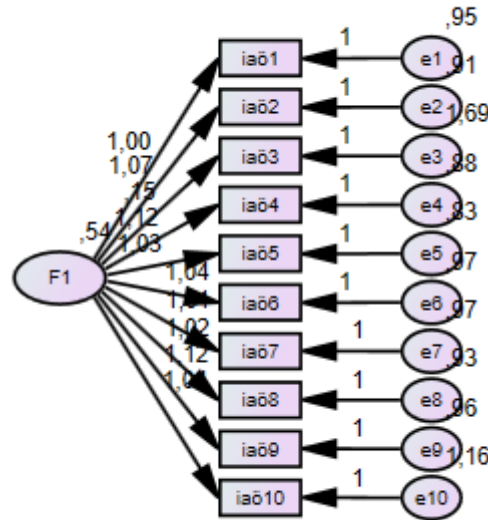
4.6.5. İşin Anlamlılığı Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.5. İşin anlamlılığı ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu

	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
X ² /sd	2,245	$2 \leq X^2/sd \leq 4$	$0 \leq X^2/sd \leq 2$
GFI	0,969	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$
AGFI	0,951	$.85 \leq AGFI \leq .90$	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$
CFI	0,966	$.90 \leq CFI \leq .95$	$.95 \leq CFI \leq 1.00$
NFI	0,941	$.90 \leq NFI \leq .95$	$.95 \leq NFI \leq 1.00$
NNFI (TLI)	0,956	$.90 \leq NNFI \leq .95$	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$
RMSEA	0,051	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	$.00 \leq RMSEA \leq .05$

Tablo 4.5'e göre, İşin Anlamlılığı Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, ölçeğin model uyumunun genel olarak iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği indekslerinden $\chi^2/sd = 2,245$, kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. GFI = 0,969, AGFI = 0,951, CFI = 0,966, NFI = 0,941 ve NNFI (TLI) = 0,956 gibi değerler, çoğunlukla mükemmel uyum aralığında yer almakta, modele ilişkin güçlü bir yapısal geçerlik ortaya koymaktadır. Ayrıca, RMSEA = 0,051 değeri de mükemmel sınıra çok yakın olup kabul edilebilir düzeydedir.

Bu bulgular, ölçeğin tek faktörlü yapısının doğrulandığını ve İşin Anlamlılığı Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4.3. İşin anlamlılığı ölçek yol diyagramı

4.6.6. Doğal Karar Verme Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.6. Doğal karar verme ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucu

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklayıcılığı (%)
Doğal Karar Verme	dkvö1	0,613	55,128
	dkvö2	0,588	
	dkvö3	0,633	
	dkvö4	0,529	
	dkvö5	0,568	
	dkvö6	0,619	
		Toplam	50,789
KMO Geçerliliği			0,727
Barlett	ki-kare		286,979
	p		0,001

Tablo 4.6'ya göre, Doğal Karar Verme Ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları, Veri setinin faktör analizine uygunluğu, KMO değeri = 0,727 ile "iyi" düzeyde bulunmuş; ayrıca Bartlett's Test of Sphericity anlamlı çıkmıştır ($\chi^2 = 286,979$; $p < 0,001$), bu da maddeler arasında yeterli düzeyde

korelasyon olduğunu ve faktör analizinin yapılabilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ölçekte yer alan 6 madde (dkvö1–dkvö6) tek bir faktörde toplanmış olup, faktör yükleri 0,529 ile 0,633 arasında değişmektedir. Bu faktör, ölçeğe ait toplam varyansın %55,128'ini açıklamakta olup, sosyal bilimler araştırmaları için yeterli düzeyde kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, Doğal Karar Verme Ölçeği'nin tek faktörlü yapısı açıklayıcı faktör analiziyle doğrulanmış; bu yapı, ölçeğin yapısal geçerliliğinin yeterli olduğunu ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

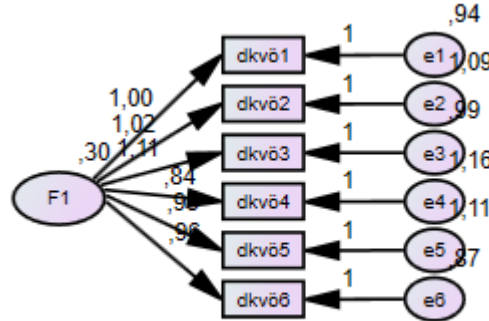
4.6.7. Doğal Karar Verme Ölçek Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 4.7. Doğal karar verme ölçek doğrulayıcı faktör analizi sonucu

İndeksler	Değer	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Değerler
X ² /sd	3,539	2 ≤ X ² /sd ≤ 4	0 ≤ X ² /sd ≤ 2
GFI	0,979	.90 ≤ CFI ≤ .95	.95 ≤ GFI ≤ 1.00
AGFI	0,951	.85 ≤ AGFI ≤ .90	.90 ≤ AGFI ≤ 1.00
CFI	0,916	.90 ≤ CFI ≤ .95	.95 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0,891	.90 ≤ NFI ≤ .95	.95 ≤ NFI ≤ 1.00
NNFI (TLI)	0,861	.90 ≤ NNFI ≤ .95	.95 ≤ NNFI ≤ 1.00
RMSEA	0,071	.05 ≤ RMSEA ≤ .08	.00 ≤ RMSEA ≤ .05

Tablo 4.7'ye göre, Doğal Karar Verme Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları, modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Uyum indekslerinden $\chi^2/sd = 3,539$ değeri kabul edilebilir sınırlar içindedir. GFI = 0,979, AGFI = 0,951 ve CFI = 0,916 değerleri iyi uyum düzeyini işaret etmektedir. Ancak NFI = 0,891 ve NNFI (TLI) = 0,861 değerleri, kabul edilebilir sınırın biraz altında kalmakta ve modelin iyileştirilebileceğini göstermektedir. RMSEA = 0,071 ise kabul edilebilir aralıkta yer almakta olup modelin genel uyumunun yeterli olduğunu desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, DFA sonuçları ölçeğin tek faktörlü yapısının temel düzeyde doğrulandığı görülmektedir.



Şekil 4.3. Doğal karar verme ölçek yol diyagramı

4.6.8. Ölçek Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı, Normallik ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.8. Ölçek düzeylerine ilişkin frekans dağılımı, normallik ve güvenilirlik sonuçları

Değişken	Ort.	Min.	Maks.	SS	Çarpıklık	Basıklık	Güvenilirlik
Tanıma ve Destekleme	17,34	6,00	30,00	5,40	0,454	-0,074	0,789
Adalet ve İletişim	15,41	5,00	25,00	4,23	0,193	-0,259	0,726
Bencilik ve Saygısızlık	15,67	5,00	25,00	4,51	0,004	-0,241	0,756
Kapsayıcı Liderlik Düzey	48,43	20,00	80,00	10,32	0,577	0,813	0,797
İşin Anlamlılığı Düzey	30,75	10,00	50,00	7,73	-0,278	0,625	0,820
Doğal Karar Verme Düzey	20,67	6,00	30,00	4,08	0,179	0,416	0,728

Tablo 4.8'e göre, ölçek düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, normallik göstergeleri ve güvenilirlik değerleri,

Tanıma ve Destekleme alt boyutunda puanlar 6 ile 30 arasında değişmekte olup ortalama $17,34 \pm 5,40$ 'tır. Çarpıklık (0,454) ve basıklık (-0,074) değerleri normal dağılıma yakın bir yapıya işaret etmektedir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach's α) 0,789 ile iyi düzeydedir.

Adalet ve İletişim alt boyutunun ortalaması $15,41 \pm 4,23$ 'tür. Puanlar 5 ile 25 arasında değişmektedir. Çarpıklık (0,193) ve basıklık (-0,259) değerleri, dağılımın

normal olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik değeri 0,726 olup kabul edilebilir düzeydedir.

Bencillik ve Saygısızlık alt boyutunun ortalaması $15,67 \pm 4,51$ 'dir. Çarpıklık (0,004) ve basıklık (-0,241) değerleriyle normal dağılım varsayımı karşılanmakta; güvenilirlik katsayısı 0,756 ile güvenilir bir alt boyut olduğunu göstermektedir.

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi genel puanı $48,43 \pm 10,32$ olup, dağılımı 20 ile 80 arasında değişmektedir. Çarpıklık (0,577) ve basıklık (0,813) değerleri, dağılımın biraz sağa çarpık ve basık olduğunu göstermektedir; buna rağmen güvenilirlik katsayısı 0,797 ile iyi düzeydedir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi, ortalama $30,75 \pm 7,73$ olup; çarpıklık (-0,278) ve basıklık (0,625) değerleri, dağılımın simetrik ve normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir. Güvenilirlik katsayısı 0,820 ile yüksek düzeyde güvenilirdir.

Doğal Karar Verme Düzeyi, ortalama $20,67 \pm 4,08$ 'tir. Çarpıklık (0,179) ve basıklık (0,416) değerleri normal dağılıma uygundur. Cronbach's $\alpha = 0,728$ ile bu ölçek de kabul edilebilir güvenilirlik düzeyindedir.

Tüm alt boyut ve ölçeklerde çarpıklık ve basıklık değerleri $\pm 1,5$ aralığında olup normallik varsayımı sağlanmaktadır. Güvenilirlik katsayıları ise .726 ile .820 arasında değişmekte olup, ölçeklerin iç tutarlılığı güvenilir ve geçerli ölçümler sunduğunu göstermektedir.

4.7. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırma bulgularının çeşitli değişkenlere göre yapılan analizlerine yer verilmiştir.

4.7.1. Ölçek Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Analizi

Tablo 4.9. Ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşması

Değişken	Kategori	Yaş		ANOVA			Etki Düzeyi
		Ort.	SS	F	p	Fark	
Tanıma ve Destekleme	22- ⁽¹⁾	17,32	5,17	2,407	0,067	-	-----
	23-42 ⁽²⁾	17,00	5,49				
	43-61 ⁽³⁾	18,07	5,01				
	62+ ⁽⁴⁾	19,75	5,66				
Adalet ve İletişim	22- ⁽¹⁾	15,37	4,22	1,857	0,136	-	-----
	23-42 ⁽²⁾	15,27	4,31				
	43-61 ⁽³⁾	15,50	3,94				
	62+ ⁽⁴⁾	17,55	3,87				
Bencilik ve Saygısızlık	22- ⁽¹⁾	15,12	4,23	1,385	0,247	-	-----
	23-42 ⁽²⁾	15,77	4,52				
	43-61 ⁽³⁾	15,92	4,47				
	62+ ⁽⁴⁾	13,90	4,99				
Kapsayıcı Liderlik Düzey	22- ⁽¹⁾	47,80	7,46	1,044	0,373	-	-----
	23-42 ⁽²⁾	48,03	11,16				
	43-61 ⁽³⁾	49,49	8,70				
	62+ ⁽⁴⁾	51,20	6,45				
İşin Anlamlılığı Düzey	22- ⁽¹⁾	32,46	6,53	1,541	0,203	-	-----
	23-42 ⁽²⁾	30,42	8,20				
	43-61 ⁽³⁾	31,53	6,00				
	62+ ⁽⁴⁾	29,05	8,74				
Doğal Karar Verme Düzey	22- ⁽¹⁾	21,22	3,55	4,044	0,007*	4<1,4<2	0,024
	23-42 ⁽²⁾	20,92	4,19				
	43-61 ⁽³⁾	20,06	3,08				
	62+ ⁽⁴⁾	18,15	6,01				

* $p < 0,05$; ANOVA Testi, Fark=Tukey Testi

Tablo 4.9'a göre ölçek düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde,

Tanıma ve Destekleme puanları yaşla birlikte artış eğilimindedir. 22 yaş altı grubun ortalaması 17,32; 23-42 yaş grubunun ortalaması 17,00; 43-61 yaş grubunun ortalaması 18,07 iken 62 yaş ve üzeri grupta bu değer 19,75'e yükselmiştir. Ancak fark anlamlı düzeye ulaşmamıştır ($F = 2,407$; $p = 0,067$).

Adalet ve İletişim alt boyutunda da yaş arttıkça puanların yükseldiği görülmektedir. 22 yaş altı grubun ortalaması 15,37; 23-42 yaş grubunun ortalaması

15,27; 43-61 yaş grubunun ortalaması 15,50 iken 62 yaş ve üzeri grubun ortalaması 17,55 ile en yüksek düzeydedir. Ancak fark anlamlı değildir ($F = 1,857$; $p = 0,136$).

Bencillik ve Saygısızlık puanlarında yaş arttıkça düşüş eğilimi göze çarpmaktadır. 22 yaş altı grubun ortalaması 15,77; 23-42 yaş grubunun ortalaması 15,77; 43-61 yaş grubunun ortalaması 15,92 iken; en düşük puan 62 yaş ve üzeri grupta (Ort = 13,90) yer almaktadır. Ancak fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 1,385$; $p = 0,247$).

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi yaşla birlikte artış göstermektedir: 22 yaş altı grup ortalaması 47,80; 23-42 yaş grubunun ortalaması 48,03; 43-61 yaş grubunun ortalaması 49,49 iken 62 yaş ve üzeri grupta bu değer 51,20'ye yükselmiştir. Ancak fark anlamlı değildir ($F = 1,044$; $p = 0,373$).

Bu nedenle H2b olan kapsayıcı liderlik yaşa göre değişiklik göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi puanlarında 22 yaş altı grup en yüksek ortalamaya (Ort = 32,46) sahiptir. 23-42 yaş grubunun ortalaması 30,42; 43-61 yaş grubunun ortalaması 31,53 ve 62 yaş ve üzeri grubunu ortalaması 29,05 olarak bulunmuştur. Farklar gözle görülür olsa da anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,541$; $p = 0,203$).

Bu nedenle H3b olan işin anlamlılığı yaşa göre değişiklik göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.

Doğal Karar Verme Düzeyi 22 yaş altı grupta 21,22, 23-42 yaş grubunda 20,92, 43-61 yaş grubunda 20,06 ve 62 yaş üzeri grupta 18,15'tir. Fark anlamlıdır ($F = 4,044$; $p = 0,007$), ve 62 yaş üzeri bireylerin puanları anlamlı şekilde daha düşüktür. Ayrıca etki büyüklüğü açısından $\eta^2p = 0,024$, yaşın doğal karar verme düzeyi üzerindeki etkinin istatistiksel olarak anlamlı ancak büyüklük bakımından küçük olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle H1b olan doğal karar verme süreci yaşa göre değişiklik göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak, yaşa göre anlamlı farklılık sadece Doğal Karar Verme Düzeyi değişkeninde saptanmıştır. Diğer tüm ölçeklerde

yaşa bağlı anlamlı fark görülmemekle birlikte, bazı ölçeklerde yaş ilerledikçe artış veya azalış yönünde dikkat çekici eğilimler gözlemlenmiştir.

4.7.2. Ölçek Düzeylerinin Cinsiyete Göre Analizi

Tablo 4.10. Ölçek düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması

Değişken	Cinsiyet				T testi		Etki Düzeyi
	Kadın		Erkek		t	p	
	Ort.	SS	Ort.	SS			
Tanıma ve Destekleme	17,47	5,12	17,24	5,62	0,461	0,645	
Adalet ve İletişim	15,64	4,06	15,23	4,36	1,078	0,282	
Bencillik ve Saygısızlık	15,65	4,21	15,69	4,74	- 0,088	0,931	
Kapsayıcı Liderlik Düzey	48,76	9,78	48,16	10,73	0,645	0,519	
İşin Anlamlılığı Düzey	31,81	6,45	29,91	8,53	2,845	0,005*	0,248
Doğal Karar Verme Düzey	20,13	3,67	21,10	4,33	- 2,717	0,007*	0.239

Tablo 4.10'a göre, ölçek düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşması incelendiğinde,

Tanıma ve Destekleme alt boyutu açısından kadınların puan ortalaması $17,47 \pm 5,12$, erkeklerin ise $17,24 \pm 5,62$ 'dir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t = 0,461$; $p = 0,645$). Yani katılımcıların cinsiyetine göre yöneticilerinin tanıma ve destekleme davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Adalet ve İletişim düzeyinde kadınların ortalaması $15,64 \pm 4,06$, erkeklerin ise $15,23 \pm 4,36$ 'dir. Aradaki fark anlamlı değildir ($t = 1,078$; $p = 0,282$). Bu sonuç, kadın ve erkek katılımcıların yöneticilerinde algıladıkları adalet ve iletişim düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Bencillik ve Saygısızlık boyutunda kadınlar $15,65 \pm 4,21$, erkekler ise $15,69 \pm 4,74$ puan almıştır. Aralarındaki fark son derece düşük olup istatistiksel olarak anlamsızdır ($t = -0,088$; $p = 0,931$). Yani bu tür olumsuz liderlik algısı açısından cinsiyetler arasında fark yoktur.

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi genel puanı açısından kadınların ortalaması 48,76 \pm 9,78, erkeklerin ise 48,16 \pm 10,73'tür. Bu fark da anlamlı değildir ($t = 0,645$; $p = 0,519$).

Bu nedenle H2a olan kapsayıcı liderlik cinsiyete göre değişiklik göstermektedir hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla cinsiyet, genel kapsayıcı liderlik düzeyinin algılanmasında belirleyici bir etken değildir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi kadınlarda 31,81 \pm 6,45 iken, erkeklerde 29,91 \pm 8,53 olarak bulunmuştur. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = 2,845$; $p = 0,005$).

Bu nedenle H3a hipotezi olan işin anlamlılığı cinsiyete göre değişiklik göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulguya göre, kadın katılımcılar, erkeklere kıyasla işlerini daha anlamlı bulma eğilimindedir. Bu durum, işten duyulan tatmin, değerli hissetme ya da toplumsal rollerin etkisiyle açıklanabilir.

Doğal Karar Verme Düzeyi açısından ise kadınlar 20,13 \pm 3,67, erkekler ise 21,10 \pm 4,33 puan almıştır. Aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -2,717$; $p = 0,007$).

Bu nedenle H1a olan doğal karar verme süreci cinsiyete göre değişiklik göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, erkeklerin doğal karar verme eğilimlerinin kadınlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Erkeklerin karar alma süreçlerinde içgüdüsel ya da sezgisel hareket etmeye daha eğilimli olduğu söylenebilir.

İşin anlamlılığı düzeyi için etki büyüklüğü $\eta^2p = 0,248$ ve doğal karar verme düzeyi için $\eta^2p = 0,239$ olup, her iki durumda da cinsiyetin etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir etki büyüklüğüne sahiptir.

4.7.3. Ölçek Düzeylerinin Çalışma Sürelerine Göre Analizi

Tablo 4.11. Ölçek düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşması

Değişken	Kategori	Çalışma Süresi		ANOVA			Etki Düzeyi
		Ort.	SS	F	p	Fark	
Tanınma ve Destekleme	1-5 Yıl ⁽¹⁾	17,90	5,48				
	6-12 Yıl ⁽²⁾	16,48	5,51				
	13-20 Yıl ⁽³⁾	17,30	4,85	3,846	0,004*	2<4	0,030
	21-30 Yıl ⁽⁴⁾	19,26	5,33				
	31 Yıl + ⁽⁵⁾	18,67	5,43				
Adalet ve İletişim	1-5 Yıl ⁽¹⁾	15,87	4,50				
	6-12 Yıl ⁽²⁾	15,06	4,20				
	13-20 Yıl ⁽³⁾	15,01	4,11	2,437	0,046*	2<5	0,019
	21-30 Yıl ⁽⁴⁾	15,98	4,08				
	31 Yıl + ⁽⁵⁾	17,48	3,66				
Kapsayıcı Liderlik Düzeyi	1-5 Yıl ⁽¹⁾	50,48	10,90				
	6-12 Yıl ⁽²⁾	46,83	10,94				
	13-20 Yıl ⁽³⁾	48,29	9,36	3,141	0,014*	1>2	0,025
	21-30 Yıl ⁽⁴⁾	50,18	8,86				
	31 Yıl + ⁽⁵⁾	51,29	6,24				
İşin Anlamlılığı Düzeyi	1-5 Yıl ⁽¹⁾	33,28	6,61				
	6-12 Yıl ⁽²⁾	29,32	8,74				
	13-20 Yıl ⁽³⁾	31,27	6,61	4,832	0,001*	1>2	0,037
	21-30 Yıl ⁽⁴⁾	31,12	5,92				
	31 Yıl + ⁽⁵⁾	30,00	8,37				
Doğal Karar Verme Düzeyi	1-5 Yıl ⁽¹⁾	21,07	3,60				
	6-12 Yıl ⁽²⁾	21,19	4,41				
	13-20 Yıl ⁽³⁾	20,29	3,51	4,171	0,002*	5<1,5<2	0,032
	21-30 Yıl ⁽⁴⁾	19,60	3,68				
	31 Yıl + ⁽⁵⁾	18,33	5,04				

* $p < 0,05$; ANOVA Testi, Fark=Tukey Testi

Tablo 4.11'e göre ölçek düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşması incelendiğinde,

Tanınma ve Destekleme alt boyutunda puanlar arasında anlamlı fark vardır ($F = 3,846$; $p = 0,004$). Tukey testi sonuçlarına göre, 6–12 yıl çalışanlar (Grup 2), 21–30 yıl çalışanlara (Grup 4) kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük puan almıştır ($2 < 4$). Bu durum, kıdemli çalışanların yöneticilerinden daha fazla tanınma ve destek gördüğünü göstermektedir.

Adalet ve İletişim düzeyinde de anlamlı fark bulunmuştur ($F = 2,437$; $p = 0,046$). 6–12 yıl çalışanlar (Grup 2), 31 yıl ve üzeri çalışanlara (Grup 5) kıyasla anlamlı düzeyde daha düşük puan almıştır ($2 < 5$). Bu da uzun yıllardır çalışan bireylerin yöneticileriyle adalet ve iletişim konusunda daha olumlu algılara sahip olduğunu göstermektedir.

Bencillik ve Saygısızlık boyutunda ortalamalar arasında fark bulunsa da, fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 2,319$; $p = 0,056$). Ancak eğilim olarak 1–5 yıl çalışanlarda (Ort = 16,71) bu tür olumsuz algıların daha yüksek olduğu, 21–30 yıl çalışanlarda ise (Ort = 14,93) daha düşük olduğu dikkat çekmektedir.

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi açısından anlamlı fark vardır ($F = 3,141$; $p = 0,014$). 1–5 yıl çalışanlar (Grup 1), 6–12 yıl çalışanlardan (Grup 2) anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır ($1 > 2$).

Bu nedenle H2c olan kapsayıcı liderlik çalışma sürelerine göre değişiklik göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, işe yeni başlayanların kapsayıcı liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdiğini göstermektedir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi değişkeninde de anlamlı fark saptanmıştır ($F = 4,832$; $p = 0,001$). 1–5 yıl çalışanlar (Grup 1), 6–12 yıl çalışanlardan (Grup 2) anlamlı düzeyde daha yüksek puan almıştır ($1 > 2$).

Bu nedenle H3c hipotezi olan işin anlamlılığı çalışma süresine göre farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum, işe yeni başlayanların işlerine daha fazla anlam yüklediğini, zamanla bu algının azaldığını düşündürebilir.

Doğal Karar Verme Düzeyi açısından da anlamlı fark mevcuttur ($F = 4,171$; $p = 0,002$). Tukey testine göre 31 yıl ve üzeri çalışanlar (Grup 5), 1–5 yıl (Grup 1) ve 6–12 yıl (Grup 2) çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha düşük puan almıştır ($5 < 1$, $5 < 2$).

Bu nedenle H1c olan doğal karar verme süreci çalışma süresine göre farklılık göstermektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, deneyim süresi çok arttıkça sezgisel/ doğal karar verme eğiliminin azaldığını göstermektedir.

Tüm değişkenler için elde edilen etki büyüklükleri küçük düzeydedir: Tanıma ve Destekleme ($\eta^2p = 0,030$), Adalet ve İletişim ($\eta^2p = 0,019$), Kapsayıcı Liderlik Düzeyi ($\eta^2p = 0,025$), İşin Anlamlılığı Düzeyi ($\eta^2p = 0,037$) ve Doğal Karar Verme Düzeyi ($\eta^2p = 0,032$); bu da çalışma süresinin bu değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak düşük düzeyde etkili olduğunu göstermektedir.

4.7.4 Ölçek Düzeylerinin Eğitim Durumlarına Göre Analizi

Tablo 4.12. Ölçek düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşması

Değişken	Kategori	Eğitim Düzeyi		ANOVA			Etki Büyüklüğü
		Ort.	SS	F	p	Fark	
Tanıma ve Destekleme	Lise ⁽¹⁾	17,42	5,35	1,589	0,191	-	
	Ön Lisans ⁽²⁾	16,83	4,65				
	Lisans ⁽³⁾	17,46	5,88				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	18,79	5,80				
Adalet ve İletişim	Lise ⁽¹⁾	15,89	4,60	0,402	0,752	-	
	Ön Lisans ⁽²⁾	15,39	3,83				
	Lisans ⁽³⁾	15,36	4,39				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	15,05	4,50				
Bencillik ve Saygısızlık	Lise ⁽¹⁾	16,62	4,48	3,233	0,022*	1>2	0,019
	Ön Lisans ⁽²⁾	14,90	4,01				
	Lisans ⁽³⁾	16,03	4,75				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	15,60	4,91				
Kapsayıcı Liderlik Düzey	Lise ⁽¹⁾	49,94	9,28	1,696	0,167	-	
	Ön Lisans ⁽²⁾	47,12	8,73				
	Lisans ⁽³⁾	48,85	11,63				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	49,43	10,67				
İşin Anlamlılığı Düzey	Lise ⁽¹⁾	32,53	6,85	1,748	0,156	-	
	Ön Lisans ⁽²⁾	30,51	6,26				
	Lisans ⁽³⁾	30,23	8,77				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	31,64	8,67				
Doğal Karar Verme Düzey	Lise ⁽¹⁾	20,53	3,69	1,691	0,168	-	
	Ön Lisans ⁽²⁾	20,31	3,45				
	Lisans ⁽³⁾	21,13	4,39				
	Lisansüstü ⁽⁴⁾	20,07	5,20				

* $p < 0,05$; ANOVA Testi, Fark=Tukey Testi

Tablo 4.12'ye göre ölçek düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşması incelendiğinde

Tanıma ve Destekleme alt boyutu açısından lise mezunlarının puanı 17,42, ön lisans mezunlarının puanı 16,83, lisans mezunlarının puanı 17,46 iken lisansüstü mezunları ise 18,79'dur. Eğitim düzeyi yükseldikçe ortalamada artış eğilimi

görülmesine rağmen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 1,589$; $p = 0,191$). Bu durum, yöneticilerden alınan tanıma ve destek düzeyinin eğitimden bağımsız olarak benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Adalet ve İletişim puanları lise mezunlarında 15,89 ile en yüksek düzeyde, lisansüstü mezunlarda ise 15,05 ile en düşük düzeydedir. Ancak fark anlamlı değildir ($F = 0,402$; $p = 0,752$). Dolayısıyla katılımcıların adalet ve iletişim algısı eğitim düzeyine göre değişmemektedir.

Bencillik ve Saygısızlık boyutunda anlamlı fark saptanmıştır ($F = 3,233$; $p = 0,022$). Tukey testi sonuçlarına göre, lise mezunları (Grup 1), ön lisans mezunlarına (Grup 2) göre bu alt boyutta daha yüksek puan almıştır ($1 > 2$). Bu durum, daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin yöneticilerinde daha fazla bencillik ve saygısızlık algısı taşıyabileceğini göstermektedir. Etki büyüklüğü ise $\eta^2p = 0,019$ olup, eğitim düzeyinin bencillik ve saygısızlık düzeyi üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı fakat küçük düzeyde bir etki büyüklüğüne sahiptir.

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi açısından lise mezunları 49,94 ortalama puanla en yüksek düzeyde yer alırken, ön lisans mezunları 47,12 ile en düşük düzeyde kalmıştır. Ancak fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($F = 1,696$; $p = 0,167$).

Bu nedenle H2d olan kapsayıcı liderlik eğitim düzeyine göre değişiklik göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi açısından da farklar gözlemlenmekle birlikte anlamlı değildir ($F = 1,748$; $p = 0,156$). En yüksek ortalama lise mezunlarında (32,53), en düşük ortalama lisans mezunlarında (30,23) görülmüştür.

Bu nedenle H3d olan işin anlamlılığı eğitim düzeyine göre değişiklik göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.

Doğal Karar Verme Düzeyi açısından da fark anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,691$; $p = 0,168$). Ortalamalar birbirine yakın olup, lisans mezunları en yüksek değere (21,13), lisansüstü mezunları en düşük değere (20,07) sahiptir.

Bu nedenle H1d olan doğal karar verme süreci eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir hipotezi reddedilmiştir.

4.7.5. Ölçek Düzeyleri Arası Korelasyon İlişkisi

Tablo 4.13. Ölçek düzeyleri arası korelasyon ilişkisi

Değişken	İstatistik	1	2	3	4	5	6
Tanıma ve Destekleme (1)	r	1					
	p						
Adalet ve İletişim (2)	r	,709**	1				
	p	0,000					
Bencillik ve Saygısızlık (3)	r	,119**	0,021	1			
	p	0,007	0,646				
Kapsayıcı Liderlik Düzey (4)	r	,867**	,790**	,508**	1		
	p	0,000	0,000	0,000			
İşin Anlamlılığı Düzey (5)	r	,432**	,337**	,208**	,456**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000		
Doğal Karar Verme Düzey (6)	r	-,107*	-,140**	-0,085	-,151**	-0,025	1
	p	0,016	0,002	0,058	0,001	0,579	

** $p < 0,01$, * $p < 0,05$; Pearson Korelasyon Testi

Tablo 4.13'te sunulan korelasyon analizine göre,

Tanıma ve Destekleme ile İşin Anlamlılığı Düzeyi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,432$; $p < 0,001$). Bu bulgu, çalışanların yöneticilerinden daha fazla tanıma ve destek gördüklerinde, işlerini daha anlamlı algılama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, liderin çalışanın katkısını fark etmesi, takdir etmesi ve desteklemesi, çalışanın yaptığı işin değerli ve anlamlı olduğunu hissetmesini artırmaktadır

Adalet ve İletişim ile İşin Anlamlılığı Düzeyi arasında da pozitif ve anlamlı ancak daha zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,337$; $p < 0,001$). Bu sonuç, adil yönetim anlayışının ve açık iletişimin, çalışanların işlerine verdikleri anlamla ilişkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin şeffaf, kapsayıcı ve hakkaniyetli bir tutum sergilemesi, çalışanların hem aidiyet hissini hem de yaptığı işin önemini algılamasını desteklemektedir.

Bencillik ve Saygısızlık ile İşin Anlamlılığı Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı, ancak zayıf düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur ($r = 0,208$; $p < 0,001$). Korelasyon katsayısı pozitif gibi görünse de ölçeğin yönü olumsuz olduğu

için bu değer, aslında liderde algılanan bencillik ve saygısızlık arttıkça işin anlamlılığının azaldığını göstermektedir. Bu, olumsuz liderlik özelliklerinin çalışanların içsel motivasyonunu ve işten duyduğu anlamı zedelediğini göstermektedir.

Genel Kapsayıcı Liderlik Düzeyi ile İşin Anlamlılığı Düzeyi arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,456$; $p < 0,001$). Bu bulgu, genel anlamda kapsayıcı liderlik davranışlarının — tanıma, adalet, destek, iletişim gibi bileşenleriyle birlikte — çalışanların işlerini daha anlamlı görmelerine katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Liderin kapsayıcı tutumları arttıkça, çalışanın işine duyduğu bağlılık ve anlam duygusu da artmaktadır.

Buradan yola çıkarak H6 olan kapsayıcı liderlik işin anlamlılığı düzeyini etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir.

Tanıma ve Destekleme ile Doğal Karar Verme Düzeyi arasında negatif yönde zayıf fakat anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,107$; $p = 0,016$). Bu sonuç, yöneticilerinden daha fazla tanıma ve destek gören çalışanların doğal (sezgisel, içgüdüsel) karar verme eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Yani çalışanlar daha fazla takdir ve yönlendirme aldıklarında, karar verme süreçlerini daha analitik ve kurumsal normlara uygun şekilde yürütme eğiliminde olabilirler.

Adalet ve İletişim ile Doğal Karar Verme Düzeyi arasında da negatif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,140$; $p = 0,002$). Bu bulgu, adil ve açık bir iletişim ortamında çalışan bireylerin kararlarını içgüdüsel olarak değil, daha çok mantıksal ve süreç odaklı şekilde aldıklarını göstermektedir. Diğer bir deyişle, yöneticilerden gelen adil ve net iletişim, çalışanların kararlarında sezgisellikten uzaklaşmasına neden olabilir.

Bencillik ve Saygısızlık ile Doğal Karar Verme Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = -0,085$; $p = 0,058$). Korelasyon değeri negatif yönde olsa da, bu fark anlamlı düzeye ulaşmamıştır. Bu durum, olumsuz liderlik özelliklerinin çalışanların sezgisel karar verme biçimleri üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını düşündürmektedir.

Genel Kapsayıcı Liderlik Düzeyi ile Doğal Karar Verme Düzeyi arasında da negatif ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = -0,151$; $p = 0,001$).

Bu nedenle H5 olan kapsayıcı liderlik doğal karar verme düzeyini etkilemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgu, kapsayıcı liderlik davranışlarının artmasıyla birlikte çalışanların daha sistematik, planlı ve mantıksal karar verme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yani destekleyici, adil ve kapsayıcı bir liderlik ortamı, çalışanların kararlarını sezgilere dayandırmak yerine daha yapısal ve örgütsel doğrultuda vermesini teşvik etmektedir.

İşin Anlamlılığı Düzeyi ile Doğal Karar Verme Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = -0,025$; $p = 0,579$).

Bu nedenle H4 olan işin anlamlılığı doğal karar verme düzeyini etkilemektedir hipotezi reddedilmiştir. Korelasyon katsayısı negatif yönde olmakla birlikte, oldukça zayıf düzeyde ve anlamsızdır. Bu bulgu işin anlamlılık düzeyinin doğal karar verme sürecinde bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Yani çalışanın doğal karar verme sürecinde çalıştığı işe yüklediği anlam bir etki etmemektedir.

4.7.6. Ölçek Düzeyleri Arası Regresyon İlişkisi

Tablo 4.14. Ölçek düzeyleri arası regresyon ilişkisi

Değişken	B	Sh	Beta	t	p	R ²	F	p
Sabit	23,137	0,941		24,597	0,000			
Kapsayıcı Liderlik Düzey	-0,069	0,020	-0,176	-3,545	0,000	0,03	6,441	0,001*
İşin Anlamlılığı Düzey	0,029	0,026	0,055	1,116	0,265			

Bağımlı Değişken: Doğal Karar Verme Düzey

Tablo 4.14'e göre yapılan regresyon analizi sonuçları, Regresyon modeli genel olarak anlamlıdır ($F = 6,441$; $p = 0,001$) ve modelin açıklayıcılığı %3'tür ($R^2 = 0,03$). Bu oran düşük olmakla birlikte, modelin bağımlı değişken olan doğal karar verme düzeyine istatistiksel olarak anlamlı katkı sağladığını göstermektedir.

Kapsayıcı Liderlik Düzeyi, doğal karar verme düzeyini anlamlı ve negatif yönde yordamaktadır ($B = -0,069$; $\beta = -0,176$; $t = -3,545$; $p < 0,001$).

Bu bulgu, kapsayıcı liderlik düzeyi arttıkça bireylerin doğal (sezgisel) karar verme eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Kapsayıcı bir liderlik ortamında çalışan bireyler, daha sistematik, akılcı ve süreç temelli karar alma eğiliminde olabilirler.

İşin Anlamlılığı Düzeyi ise doğal karar verme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı değildir ($B = 0,029$; $\beta = 0,055$; $t = 1,116$; $p = 0,265$).

Yani bireylerin işlerini ne kadar anlamlı bulduklarının, onların sezgisel ya da içgüdüsel karar verme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Regresyon modeli anlamlı olmakla birlikte, açıklanan varyans düşüktür ($R^2 = 0,03$).

Modele göre yalnızca Kapsayıcı Liderlik Düzeyi, Doğal Karar Verme Düzeyi üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

İşin Anlamlılığı, doğal karar verme davranışları üzerinde anlamlı bir yordayıcı değildir.

Bu sonuçlar, liderlik tarzının çalışanların karar verme biçimleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu; buna karşın işin anlamlılığı hissini bu davranış üzerinde bağımsız bir etkisi olmadığını göstermektedir.

4.8. Konuyla İlgili Yapılan Literatür Taraması ve Tartışma

Ülkemiz literatüründe yapılan bazı çalışmalar ve yapmış olduğumuz çalışma ile bulunan benzerlik ve farklılıklar şu şekildedir:

Baş (2023) yılında ‘Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algıları ve İlişkili Bazı Faktörlerin Değerlendirilmesi’ üzerine yapmış olduğu çalışma çalışmada, kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algılarını ve bununla ilişkili faktörleri değerlendirilerek lise mezunu öğrenime sahip olan çalışanların kapsayıcı liderlik toplam puan ve alt boyut puan ortalamaları ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur. Ayrıca hastanede çalışanların kapsayıcı liderlik puan ortalamaları ölçeğin geneli ve alt boyutlarında üniversitede çalışanlara göre daha yüksek olup ve 1-4 yıl çalışma deneyimine sahip çalışanların kapsayıcı liderlik puan ortalamaları daha yüksek ve bu fark istatistiksel olarak da anlamlı görülmüştür. Kendi çalışmamızda ise eğitim düzeyi açısından kapsayıcı liderliğin alt boyutu olan bencillik ve saygısızlık faktöründe anlamlı fark bulunmuş ve daha düşük eğitim seviyesine sahip olan liderlerin daha fazla bencillik ve saygısızlık algısı taşıyabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışma süresi açısından ise kapsayıcı liderlik düzeyi açısından anlamlı fark bulunmakla benzer sonuçlara varılmıştır.

Şentürk’ün (2019) yapmış olduğu ‘Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi’ araştırma doğrultusunda yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre; araştırmanın temel hipotezi ve alt 8 hipotezini ifade eden ve literatürdeki kuramsal bilgilerle, ilgili değişkenlerin kendi aralarındaki etki potansiyellerinin oldukça düşük düzeyde kaldığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın 5. hipotezi “Kapsayıcı liderliğin erişilebilirlik boyutu ile iş modeli arasında pozitif bir ilişki vardır.” dışındaki tüm hipotezlerin reddedilmesi bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir. Çıkan sonuçlara göre, araştırmanın bağımsız değişkenini ifade eden kapsayıcı liderliğin bağımlı değişken olan iş modelini açıklama potansiyelinin olmadığı söylenebilir. Sebebi olarak ise kapsayıcı liderliğin odak noktasını şirket çalışanlarının oluşturması fakat iş modeli kavramına göz attığımızda iş modelinin; temel ortaklar ve iş birlikleri, temel faaliyetler, temel kaynaklar, değer önerileri maliyet yapısı,

müşteri ilişkileri, dağıtım kanalları, müşteri kesitleri ve şirketin gelir kaynaklarından oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle kapsayıcı liderlikteki bir birimlik artışın iş modelinde gözle görülür miktarda bir fayda sağlamayacağı yönündedir. Genel olarak bizim çalışmamızda kullanılan kavramlardan farklı kavramlar mevcut olduğu görülmekle; çalışmamızın kapsayıcı liderlik bakımından özgünlüğü yönünde önem teşkil etmektedir.

Evcimen ve Çakıcı'nın (2020) yapmış olduğu İşin anlamlılığının örgütsel sapma ve iş performansına etkisini ortaya koymak üzere yapılan araştırmada ulaşılan veriler sonucunda işin anlamlılığının iş performansını olumlu yönde etkilediği, üretime dönük ve kişilerarası sapma davranışını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmada; çalışanların iş anlamlılığı algısını geliştirecek liderlik uygulamalarında bulunulması ve işyerindeki sapma davranışına karşı dikkatli olunması konularında öneride bulunulması yönünden çalışmamıza ışık tutmaktadır.

Yücel (2023) tarafından yapılan 'Kendi Kendine Liderliğin Bireysel İş Yapılandırmanın Üzerindeki Etkisinin ve Bireysel İş Yapılandırmanın İşyeri Mutluluğu İle İşin Anlamlılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi' araştırmada oluşturulan modele göre kendi kendine liderlik davranışının bireysel iş yapılandırma üzerindeki etkisi ve bireysel iş yapılandırmanın işyeri mutluluğu ve işin anlamlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş olup; bireysel iş yapılandırmanın hem işyeri mutluluğu hem de işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, işlerinin görev ile ilişki sınırlarını tanımlamalarına yönelik olarak yaptıkları değişiklikler, çalışanın işin anlamlılığını veya işin örgütsel bir amacı olup olmadığını fark etmesi konusunda önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte bireysel iş yapılandırma uygulamalarının çalışanlar için işin anlamlılığını arttırmasının yanında; kişisel gelişimine, performansına ve özel yaşantısına da etki edeceği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan yola çıkarak işin anlamlılığının birden çok faktör ile ilişkisi olduğunu yorumlayabiliriz.

Erikci (2020) tarafından yapılan "Doğal Karar Verme: Pilotlar Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmada pilotların karar verme davranışını Doğal Karar Verme süreçleriyle anlamak ve yazında tanımlı diğer karar süreçleriyle ilişkisini açıklamak

olarak belirlenmiştir. Verilerin analizi neticesinde; bilgi kaynağı, kararı etkileyen faktörler, doğru karar ve kriteri, karar durumunun yapısı, kararın nasıl verildiği, stres kaynakları adında altı tema elde edilmiş ve pilotların DKV modeline uygun davranış gösterdikleri, bilgi kaynağı olarak sıkça tecrübelerini, kararlarında sezgisel süreçleri kullandıklarını gösterdiği açıklanmıştır. Bizim çalışmamızda ise kapsayıcı liderliğin, cinsiyetin, yaşın ve çalışma süresinin doğal karar verme sürecinde etkisi olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Kurtuluş (2023) tarafından yapılan Örtük Bilgi ve Örtük Bilginin Doğal Karar Verme Sürecinde Kullanımı isimli çalışmada, doğal karar verme sürecinde örtük bilginin nasıl kullanıldığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; doğal karar verme sürecinde örtük bilginin, karar sürecinde eksik bilginin tamamlanması; deneyime dayalı karar verilmesi; yüksek riskten ziyade zaman baskısı altında karar alınması; mevcut bilgiler (belirtik ve örtük) birbiriyle çelişik olduğunda bir izleme kararı verilmesi gerektiğinde kullandığı ifade edilmiştir. Örtük bilginin kendi kendine karar verme ve düşünme biçimi yönleriyle kendi kendine önderlik kapsamında araştırılması ile örtük bilginin düşünme biçimi olarak doğal karar verme sürecinde etkisinin araştırılması şeklinde araştırma konuları önerilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve yapmış olduğumuz çalışma sonucunda kapsayıcı liderlik, işin anlamlılığı ve doğal karar verme kavramlarının birbirleri ile olan ilişkisi açısından bazı yorumlar yapabiliriz. Kapsayıcı liderlik, çalışanlara değer verme, farklı görüşleri dikkate alma ve psikolojik güven ortamı oluşturma temelinde şekillenen bir liderlik tarzıdır (Nembhard & Edmondson, 2006). Bu liderlik biçimi, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını ve karar verme süreçlerinde seslerinin duyulmasını destekler. Aynı zamanda çalışanların işlerini daha anlamlı bulmalarına katkı sağlarken, karmaşık örgütsel ortamlarda doğal karar verme kapasitelerinin gelişmesine de zemin hazırlar.

Kapsayıcı liderlik ve doğal karar verme arasındaki ilişkiye bakacak olursak doğal karar vermenin belirsizlik, zaman baskısı ve karmaşık çevresel koşullarda bireylerin deneyim ve sezgiye dayalı olarak nasıl karar verdiklerini açıklayan bir yaklaşım olduğunu görürüz. Bu tür karar süreçleri, genellikle bireylerin psikolojik

güven hissettiği, katılımın ve sorumluluğun teşvik edildiği ortamlarda daha etkili işler. Kapsayıcı liderlik, ekip üyelerine söz hakkı tanıyarak ve farklılıkları değerli bularak bu tür güven ortamını oluşturur (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Dolayısıyla kapsayıcı liderliğin varlığı, çalışanların karar süreçlerine katılmasını kolaylaştırır ve onların sezgisel kapasitelerini kullanarak karar alma becerilerini artırır. Ayrıca, liderin destekleyici yaklaşımı, çalışanların hata yapmaktan korkmadan alternatif çözümler geliştirmelerine imkân tanır (Edmondson, 1999). Sonuç olarak, kapsayıcı liderlik, doğal karar verme süreçlerinin hem gelişimini hem de uygulanabilirliğini destekleyen sosyal-örgütsel bir zemindir.

Kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığı ilişkisine bakacak olursak; işin anlamlılığının bireyin yaptığı işin kendisi ve başkaları açısından değerli, amaçlı ve önemli olduğunu hissetmesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlam duygusu, çalışanların işlerine daha bağlı, yaratıcı ve üretken olmalarını sağlar (Wrzesniewski et al., 2003). Kapsayıcı liderlik, çalışanların özgün katkılarını tanıyarak ve bireysel farklılıkları yargılamadan kabul ederek onların kendilerini değerli hissetmelerine ve yaptıkları işi daha anlamlı görmelerine neden olur (Roberts, 2006). Liderin şeffaf, destekleyici ve katılımcı yaklaşımı, bireyin kendini işine ait hissetmesini sağlar ve bu da işin anlamını güçlendirir. Dolayısıyla, kapsayıcı liderlik, işin anlamlılığı algısının gelişmesine doğrudan katkı sunar.

Doğal karar verme ve işin anlamlılığı ilişkisine bakacak olursak işin anlamlılığının bireyin yaptığı işi kişisel değerleriyle, amacıyla ve kimliğiyle uyumlu görmesine dayandığını, bu kavramın daha çok çalışanın motivasyonu, bağlılığı ve içsel tatmini ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Buna karşılık doğal karar verme, belirsizlik ve zaman baskısı gibi durumlarda bireyin karar alma yeterliliği, deneyimi ve sezgisel becerileriyle ilişkilidir (Klein, 1998). İşin anlamlılığı öznel, değer ve anlam merkezli bir algıyken, doğal karar verme deneyimsel ve bilişsel becerilerle ilgilidir. Bu temel fark, aralarındaki ilişkinin zayıf veya önemsiz düzeyde kalmasına neden olabilir. Ayrıca doğal karar verme süreçlerinin etkinliği, genellikle bireyin karar alma süreçlerine doğrudan katılımı, özerklik ve deneyim sahibi olmasına bağlıdır (Crandall, Klein & Hoffman, 2006). Eğer katılımcıların çalıştığı kurumda

(örneğin kamu kurumları gibi hiyerarşik yapılarda) karar yetkisi sınırlıysa, birey karar verme sürecine aktif olarak katılamaz. Bu durumda, kişi yaptığı işi anlamlı bulsa bile, karar alma süreçlerinde yer almadığı için doğal karar verme davranışı göstermemektedir. Bu ayrışma, ilişkisizliği açıklayabilir.

Doğal karar verme daha çok durumsal koşullara bağlı olarak ortaya çıkar. İşin anlamlılığı ise işlevsel zorluklara değil, kişinin işiyle kurduğu psikolojik bağa dayanır. Araştırma grubundaki bireyler, daha çok rutin iş yapan ve karar alma sorumluluğu düşük bireylerden oluştuğu için doğal karar verme davranışı istatistiksel olarak çeşitlilik göstermemiş olabilir.

Araştırma Konya Adliyesi çalışanlarını kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada altı tane ana hipotez, 4 tane alt hipotez oluşturulmuştur. Ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin normal, güvenilir dağılıma sahip oldukları görülmüştür. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini saptamak için doğrulayıcı ve ölçeğin faktör yapısının belirlemek için de açıklayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Bununla birlikte döndürülmüş (Component Matrix) ve asal eksenlere göre döndürülmüş (Rotated Component Matrix-Varimax) temel bileşenler analizi yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen hipotez sonuçları aşağıdaki şekilde tablo haline getirilmiştir.

Tablo 4.15. Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1a: Doğal karar verme süreci cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H1b: Doğal karar verme süreci yaşa göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H1c: Doğal karar verme süreci çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H1d: Doğal karar verme süreci eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H2a: Kapsayıcı liderlik cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H2b: Kapsayıcı liderlik yaşa göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H2c: Kapsayıcı liderlik çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H2d: Kapsayıcı liderlik eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H3a: İşin anlamlılığı cinsiyete göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H3b: İşin anlamlılığı yaşa göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H3c: İşin anlamlılığı çalışma süresine göre değişiklik göstermektedir.	Kabul edildi
H3d: İşin anlamlılığı eğitim durumuna göre değişiklik göstermektedir.	Reddedildi
H4: Çalışanlarda işin anlamlılığı, doğal karar verme düzeylerini etkilemektedir.	Reddedildi
H5: Kapsayıcı liderlik, doğal karar verme düzeyini etkilemektedir.	Kabul edildi
H6: Kapsayıcı liderlik, işin anlamlılığı seviyesini etkilemektedir.	Kabul edildi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada kapsayıcı liderlik, doğal karar verme ve işin anlamlılığı konuları incelenmiştir. Literatür taraması yapıldığında bu üç kavramın aynı çalışmada değerlendirildiği bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve bu açıdan önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler lisanlı SPSS 27 paket programı ile analiz edilmiştir. İlk aşamada demografik bulgulara ilişkin frekans analizleri verilmiştir. Frekans analizleri, gruplara ait frekans (n) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra ölçek düzeylerine ilişkin frekans analizleri, gruplara ait ortalama (Ort), standart sapma (SS), minimum (Min) ve maksimum (Maks) değerleri hesaplanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken çarpıklık basıklık katsayılarından yararlanılmış olup, Tabachnik ve Fidell (2013)' e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan geldiği belirtilmiştir. Varyans homojenlik varsayımı için Levene testi kullanılmıştır. Yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin yapılmasında örneklem büyüklüğünün uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve), araştırma verilerinin çok değişkenli normal dağılım gösterdiğini ortaya koymak için Bartlett Küresellik testi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde temel bileşenler ve varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Madde çıkartma ve faktör sayısının belirlenmesinde, özdeğeri >1, toplam açıklanan varyans >%50, her bir değişkenin ortak varyansı >%50, faktör yükü >0.45, madde binişiklik durumu <0.10, her faktörde en az 3 madde bulunması ve yamaç çizgi grafiği kriterleri dikkate alınarak karar verilmiştir. Yapı geçerliliğini sağlamlaştırmak için AMOS paket programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Veriler sürekli ve normal dağılım gösterdiği için principal components kestirim metodu kullanılmıştır. DFA'nin değerlendirilmesi için path diyagramı ve uyum iyiliği ölçütleri incelenmiştir. DFA için çoklu uyum indeksleri kullanılmıştır. Bu uyum indekslerinden GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI-TLI, RMSEA değerlendirilmiştir. Güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiğinden yararlanılmış olup, Güvenirlik katsayısı $0,00 \leq \alpha < 0,40$ (güvenilir değil); $0,40 \leq \alpha <$

0,60 (düşük güvenilirlikte); $0,60 \leq \alpha < 0,80$ (oldukça güvenilir) ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ (yüksek derecede güvenilir) olarak belirlenmiştir (Kalaycı, 2008). Bu hususlar dikkate alınarak güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmeleri nedeniyle 2 bağımsız grup karşılaştırma testlerinden bağımsız örneklem t-testi ve 3 veya daha fazla bağımsız grup karşılaştırma testlerinden Anova (varyans analizi) testi kullanılmıştır. Parametrik testlerde varyanslar homojen dağılmadığında Welch testi sonuçları baz alınmıştır. Anova testi sonucunda anlamlı bulunan grupların çoklu karşılaştırmalarında varyans homojenliğine göre Tukey veya Tamhane testi uygulanmıştır. Sürekli değişkenler arasında ilişki bakılırken Pearson korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup; $p < 0,05$ olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu, $p > 0,05$ olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

Verilen bilgiler ışığında örgüt çalışanlarının cinsiyetine göre liderlerinin tanıma ve destekli davranışlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmadığı, kadın ve erkek çalışanların liderlerinde algıladıkları adalet ve iletişim seviyelerinin benzer durumda olduğunu göstermektedir. Olumsuz lider davranışlarının etkisinde cinsiyet farkı yoktur. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre işlerini daha anlamlı bulmaktadırlar. Bu husus ise işten duyulan tatmin, değerli hissetme veya toplumsal rollerin etkisiyle belirtilebilir. Erkekler ise doğal karar verme eğiliminde kadınlara göre daha içgüdüsel veya sezgisel hareket etmektedirler.

Kıdemli çalışanların liderlerinden daha fazla tanıma ve destek davranışlarını gördüğü, uzun seneler çalışanların liderleriyle adalet ve iletişim hususunda daha pozitif algılara sahip olduğu, işe yeni başlayanların ise kapsayıcı liderlik davranışlarını daha pozitif yönde değerlendirdiği sonuçlarına varılmaktadır. Aynı zamanda işe yeni başlayanların işlerine daha fazla anlamlandırdığı ve bu algının vakit geçtikçe azaldığı belirtilmektedir. Çalışanların çalışma süreleri arttıkça doğal karar verme eğilimlerinin azaldığı görülmektedir.

Çalışanların mezuniyet durumu fark etmeksizin tanıma ve destek, adalet ve iletişim yönünden liderlik anlayışı vardır. Fakat eğitim seviyesi daha düşük seviyede

olan çalışanların bencillik ve saygısızlık yönünden daha duyarlı oldukları sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda işin anlamlılığı ve doğal karar verme algılarında da eğitim seviyesinin bir etkisi bulunmamaktadır.

İşgörenler liderlerinden destek ve tanıma davranışlarını daha fazla gördükçe işlerini de daha fazla anlamlandırmaktadırlar. Yani yöneticinin çalışanın katkısını görmesi, takdir etmesi ve desteklemesi, çalışanın yaptığı işi değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Adil yönetim anlayışı ve açık iletişim, liderlerin şeffaf, kapsayıcı ve hakkaniyet gözeterek davranış göstermesi işgörenlerin örgüte olan bağlılığını ve işine verdiği önemi arttıran bir etkidir. Yöneticide görülen bencillik ve saygısızlık davranışları ise çalışanların işe yüklediği anlamı azaltmaktadır. Yöneticinin kapsayıcı davranışları artış gösterdikçe çalışanın işe duyduğu anlam duygusu ve bağlılık da artmaktadır.

Liderlerinden takdir ve yönlendirme davranışlarını daha fazla gören çalışanların içgüdüsel açıdan karar verme sürecini daha analitik ve kurumsal normlara uygun biçimde yürütme eğilimindedirler. Adil, açık ve net bir iletişim ortamında çalışanlar kararlarını sezgisel olarak değil daha çok mantıksal ve süreç odaklı bir biçimde vermektedirler. Liderin negatif davranışlarının ise çalışanların doğal karar verme sürecinde bir etkisi bulunmamaktadır. Adil, kapsayıcı ve destekleyici bir liderlik durumunda işgörenler kararlarını daha yapısal ve örgüt gözetilecek şekilde vermektedirler. Liderin kapsayıcı davranışlar sergilemesi sonucunda çalışan şahıslar daha akılcı, daha sistemsel ve daha süreç temelli karar verme eğilimi göstermektedirler. Sonuç olarak liderlik tarzı çalışanların karar verme şekilleri üzerinde doğrudan etkilidir. İşin anlamlılığı ise etkili değildir.

İşin anlamlılığı ve doğal karar verme arasında ilişki bulunamaması, her iki kavramın doğası, bağlamsal koşullar ve örgütsel yapıların etkisiyle açıklanabilir. Bu bulgu, her anlamlı işin otomatik olarak karar verme gücü yaratmadığını, karar alma davranışının anlamdan çok yetki, deneyim ve bağlamsal baskılarla şekillendiğini göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, literatüre eleştirel bir katkı sağlayarak, doğal karar verme davranışının yalnızca bireysel faktörlerle değil, örgütsel ve yapısal faktörlerle de yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Gelecekte yapılacak olan çalışmaların kapsayıcı liderliğin, doğal karar verme sürecinin ve işin anlamlılığın çalışma ortamının kültürüne ve çevresine göre de farklılık gösterebileceği düşünülerek çalışmanın farklı bölgelerdeki farklı örneklerden oluşan kişilere uygulanmasının sonuçlarda farklılıklara yol açacağı düşünülmektedir. Çalışmaya katılım sağlayanların çoğunluğu lisans eğitim düzeyinde ve gelir düzeyleri ortalama seviyede kişilerden oluşmaktadır. Buradan yola çıkarak düşük gelirli ve yüksek gelirli bireyler açısından da farklı sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda eğitim ve gelir düzeyleri arasındaki farklılıklar karşılaştırılarak alanın zenginleştirilmesine katkıda bulunulabilir. Araştırma tek bir iş kolu dahilinde yapılmıştır. Yapılacak çalışmalarda birden fazla sektör belirlenip o doğrultuda çalışma yürütülebilir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, yönetim, psikoloji gibi diğer dallar ile de ilişkilendirilebilir. Şöyle ki karar verme süreci ve işin anlamlılığı kavramları bir yandan da insanların psikolojik durumlarıyla da oldukça yakın ilişkiindedir.

Kişilerin işlerini daha anlamlı görmesini sağlayacak bir kriter liderleriyle iyi ilişkiler kurabilmesine bağlıdır. Bu noktada liderler bencillik ve saygısızlık gibi olumsuz duygular yaratacak uygulamalardan ve olaylardan kaçınmalıdır. Bunun yerine tanımlayıcı, destekleyici, adil ve iletişim odaklı davranışları benimsemelidirler. Aksi takdirde hem iş yeri için hem de bireylerin kendisi için olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Bir diğer araştırma sonucuna göre çalışanlar arasında varolan anlam liderleri, diğer çalışanlara ne yapılması gerektiğini, bilgi ve tecrübelerini paylaşmasının yanı sıra işin neden yapıldığını, hangi amaca hizmet ettiğini, işin değerinin önemine yönelik uygulamalar yaparak işle ilgili değişim ve dönüşümlerin önünü açabilirler. Bu sonuçlar doğrultusunda liderlerin örgütlerde etkili yönetim için kapsayıcı liderlik stilini benimseyerek, örgütlerde kapsayıcı liderliği geliştirici eğitimlerin verilip buna uygun ortamın oluşturulmasının yararlı olacağı önerilmektedir. Ayrıca kapsayıcı liderlik algısı ile ilişkili faktörler konusunda sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu konuda farklı örneklem gruplarında ve farklı ölçekler ile birleştirilerek araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Bu araştırma, örgüt çalışanlarının doğal karar verme süreçlerinde kapsayıcı liderlik ve işin anlamlılığı algıları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular literatüre anlamlı katkılar sunsa da araştırmanın bazı metodolojik ve bağlamsal sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıkların dikkate alınması, sonuçların genellenebilirliği ve geçerliliği açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmaya ulaşılabilirlik esasına göre seçilen bireyler katılmıştır. Dolayısıyla örneklem, evreni temsilde sınırlılıklar taşımaktadır. Katılımcıların sadece gönüllü ve ulaşılabilir bireylerden oluşması, örnekleme yanlılığına yol açabilmektedir. Bu durum, elde edilen sonuçların daha geniş kamu çalışanı kitlesine genellenmesini sınırlandırabilir (Büyüköztürk et al., 2020). Araştırma verileri, katılımcıların kendi algı ve değerlendirmelerine dayalı olarak uygulanan özbildirim ölçekleri aracılığıyla toplanmıştır. Özbildirime dayalı ölçümler, sosyal beğenilirlik veya bilişsel çarpıtmalar nedeniyle yanlılık içerebilir (Podsakoff vd.2003). Katılımcıların özellikle liderlik veya karar verme gibi konularda kendilerini olduğundan farklı ifade etme ihtimali, verilerin nesnellliğini etkileyebilir.

Araştırma verileri, Konya ilinde bulunan bir kamu kurumundaki çalışanlarla sınırlı tutulmuştur. Tek bir örgütsel yapıdan elde edilen veriler, örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve iş süreçleri bakımından homojen bir örneklem sunmakta; bu da sonuçların farklı sektör ve kurumlara genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Farklı kurumsal yapılardan, özellikle özel sektör veya farklı şehirlerdeki kamu kurumlarından veri toplanması, daha karşılaştırmalı ve kapsamlı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılabilir.

Araştırmanın yürütüldüğü bağlam, Türkiye'nin kamu sektörü kültürüne özgü özellikler taşımaktadır. Yüksek düzeyde hiyerarşi, karar alma yetkisinin sınırlılığı ve geleneksel yönetim anlayışı gibi kültürel dinamikler, özellikle "doğal karar verme" gibi bireysel inisiyatifeye dayalı kavramların pratikte farklılaşmasına yol açabilir (Hofstede, 2001). Bu durum, işin anlamlılığı ve karar verme davranışları arasındaki ilişkinin beklenenden farklı sonuçlar vermesine neden olmuş olabilir. Araştırma, çapraz kesitsel bir tasarımla yürütülmüştür. Bu tasarım, verilerin belirli bir zaman

diliminde bir kez toplanması esasına dayandığı için neden-sonuç ilişkileri kurmakta yetersizdir. Elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koysa da bu ilişkilerin yönü ya da zaman içindeki değişimi hakkında yorum yapma olanağı sunmaz. Daha sağlıklı neden-sonuç çıkarımları için boylamsal (longitudinal) tasarımlarla yapılan çalışmalar önerilmektedir.

Bu sınırlılıklar, araştırma sonuçlarının yorumlanmasında dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem yöntemleri, çok merkezli veri toplama, nitel yöntemlerle destekleme ve uzunlamasına tasarımlar gibi alternatif araştırma stratejilerinin benimsenmesi, elde edilen bulguların daha güçlü ve genellenebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır. Araştırmanın bir diğer sınırı ise; araştırma değişkenleriyle ilgili yapılmış olan çalışma sayısının kısıtlı olmasıdır. İlgili değişkenlerle ilgili önceden yapılmış araştırmaların az olması sebebiyle bu araştırma konuyla ilgili literatüre katkı sağlamaktadır.

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalara yönelik öneriler; çalışmanın çeşitli örneklem gruplarına uygulanması, kültürel farklılıkların ve kuşaklara dayalı farklılıkların dikkate alınmasıdır. Hem kapsayıcı liderliğe hem doğal karar vermeye hem de işin anlamlılığına ek olarak başka değişkenler modellere eklenerek gelecekte yeni araştırmalar yapılabilir. Ayrıca hem kapsayıcı liderliğin hem işin anlamlılığının hem de doğal karar vermenin birçok bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkisi bulunmaktadır. Aynı şekilde diğer sonuçlar dikkate alınarak yapılacak yeni araştırmalar bu alandaki bilgi birikimini geliştirecektir. Bu sayede hem literatüre katkı sağlanmış hem de araştırma yapılan konuların sağlamlığı test edilmiş olacaktır.

Kaynakça

ADAIR, John Eric (2010). “Decision Making And Problem Solving Strategies” (2nd. ed.). **Kogan Page**. London; Philadelphia:

ADLER, Nancy J. & Jelinek, Mariann (1986). “Is “Organization Culture” Culture Bond?” **Human Resource Management**, 25 (1), 73-90. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250106>

AĞCIHAN, Erkan (2022). **Okullarda Kapsayıcı Liderlik ve Sosyal Diyalog İlişkisinin İncelenmesi**. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Kocaeli.

AKÇAKANAT, Ömer & Kılınç, Zülfü (2021). “Muhasebe Meslek Mensupları Mutlu mu? İşin Anlamı ve Yaşamın Anlamının Mutluluk Üzerine Etkisi”, **Journal of Accounting and Taxation Studies**, 14(2), 665-693.

ARIKAN, Sait (2001). “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), 231-257.

ARIKBOĞA, Şebnem (2007). Yönetim ve Organizasyon. **İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat Lisans Programı Ders Kitabı**, 15 Mart 2023 tarihinde, <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf>, adresinden erişildi.

ASHFORTH, Blake E., & Kreiner, Glen E. (1999). “How Can You Do It?": Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity.” **Academy of Management Review**, 24(3), 413–434. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202129>

ASHIKALI, Tanka, Groeneveld, Sandra. & Kuipers, Ben. (2021). “The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams”, **Review of Public Personnel Administration**, 41 (3), 497-519.

AYHAN, Mehmet (2024). **Spor Bilimleri Fakültesindeki Akademisyenlerin Kapsayıcı Liderlikleri İle Öğrenen Örgüt Algılarının İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Gümüşhane.

BAILEY, Catherine, & Madden, Adrian. (2016). “What Makes Work Meaningful – or Meaningless”, **MIT Sloan Management Review**, 57(4), 53–61.

BAKKA, Jens Frode ve Fivesdal, Einar (1986), Organisationsteori, Struktur, Kultur, Processer, [**Organizational Theory, Structure, Culture, Processes**], Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, Denmark.

BALCI, Ali (2020). **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü**. Ankara: Pegem Akademi.

BALCI, Okan, Ağ, Cengiz (2019). “Yaşamın Anlamı ve İşin Anlamlılığı Arasındaki İlişki”, **Journal of Social and Humanities Sciences Research**, 6 (33): 348 -362.

BAŞ Mehmet (2022). “Kamu Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma”. **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 343-354.

BAUMEISTER, Roy F. ve Leary, Mark R. (1995). **The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation**. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497-529.

BAUMEISTER, Roy F. ve Vohs, Kathleen D. (2002). **The Pursuit of Meaningfulness in Life**. **Snyder, C. R. ve Lopez, S. J. (Eds.)**, *Handbook of positive psychology* (ss. 608-618), New York: Oxford University Press.

BAUMEISTER, Roy F. ve Vohs, Kathleen D. (Ed.). (2007). **Encyclopedia of Social Psychology**. Los Angeles: Sage Publication.

BELL, Robert M. (2013). **Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar**. **Emerging Leadership Journeys**, 65(1), 83-91.

BİTMİŞ, Mehmet Gökhan, Rodopman, Burcu, Üner, Mustafa Murat, & Sökmen, Ahmet. (2015). “Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(1), 1-13.

BOOYSEN, Lize (2014). **The Development of Inclusive Leadership Practice and Processes**. **Diversity at Work: The Practice of Inclusion**, 296-329.

BOURKE, Julie, & Dillon, Bridget, (2018). “The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths”, **McKinsey & Company**.

BOWER, Barry, (1998, July). “Seeing Through Expert Eyes: Ace Decision Makers May Perceive Distinctive Worlds”. **Science News**, 154(3), 44-46.

BRIMHALL, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). “Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange. Human Service Organizations”, **Management, Leadership & Governance**, 1-18.

BROWN, Micheal E., & Mitchell, Marissa S. (2010). “Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research”, **Business Ethics Quarterly**, 20(4), 583-616.

BRYANT, David J. (2002). **Making Naturalistic Decision Making "Fast and Frugal"**., Proceedings of the 7th International Command and Control Research and Technology Symposium.

BUNDERSON, Jane S. ve Thompson, James A. (2009). "The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work". **Administrative Science Quarterly**, 54(1), 32-57.

BURKE, Charles S., Sims, Daniel E., Lazzara, Elizabeth H. & Salas, Eduardo, (2007). "Trust in Leadership: A multi-level review and integration", **The Leadership Quarterly**, 18(6), 606-632.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, Kılıç Çakmak, Ebru, Akgün, Erkan, Karadeniz, Şirin, & Demirel, Funda. (2020). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (28. Baskı). Pegem Akademi.

CALDERWOOD, Rick, Crandall, Betty, & Klein, Gary (1987). "Expert and Novice Fire Ground Command Decisions", **Proceedings of the Human Factors Society Annual Meeting**, 31(5), 531–535. <https://doi.org/10.1177/154193128703100512>

CAN, Niyazi ve Özer, Selda (2011). "Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 1(1), 1-17.

CANNON-BOWERS, Janet A. ve Bell, Herbert H. (1997). "Training Decision Makers for Complex Environments: Implications for the Naturalistic Decision Making Perspective". Zsombok, C. E. ve Klein, G. (Ed.), *Naturalistic Decision Making* (s. 99-110). **Psychology Press**.

CARMELI, Abraham, Reiter-Palmon, Roni, & Ziv, Etti, (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

CARTWRIGHT, Susan ve Holmes, Nicola (2006), "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resource Management Review**, 16, 199-208.

CHAN, Elsa T., & Edmondson, Amy C. (2020). "Organizational Culture and Inclusive Leadership", **Academy of Management Journal**, 63(5), 1226-1247. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0539>

CHOI, Seung Bae., Tran, Thi. B. H. ve Park, Byung I. (2015). "Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity", **Social Behavior and Personality**, 43(6), 931–944.

COHEN, Jacob, (1992). “A Power Primer”. **Psychological Bulletin**, 112(1), 155-159.

CRANDALL, Betty, Klein, Garry, & Hoffman, Robert R. (2006). “Working Minds: A Practitioner’s Guide to Cognitive Task Analysis”, **MIT Press**.

CRESWELL, John W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). **SAGE Publications**.

ÇANKIR, Bilal, ve Yener, Serdar (2017). **İş’te Pozitif Davranış**. Konya: Çizgi Kitapevi.

ÇETİNGÜÇ, Muzaffer (2012) “Havacılıkta Karar Verme”, **Havacılık Tıbbı Derneği Bülteni**. Retrieved from <http://www.hvtd.org/yeni/?p=943>

DEMİR, Mehmet Hulusi ve Gümüšoğlu Şevkinaz, **Yönetmel Karar Verme**, İzmir 1988.

DIK, Bryan J., Byrne, Zachary S., & Steger, Micheal F. (2013). “Purpose and Meaning in the Workplace”, **American Psychological Association**. <https://doi.org/10.1037/14183-000>

DILLON, Bernadette (2019). **Inclusive Leadership: Achieving Organizational Excellence Through Diversity and Inclusion**. Wiley.

DOĞAN, Hüseyin (2014). “Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi”, **Opus**, 4(6), 100-130.

DURMUŞ, İbrahim (2022). “Akademisyenin İş Anlamlılığı, Kişiler Arası Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İş Özellikleri Kuramı Kapsamında İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 23(1), 35-62.

DUTTON, Jane E., Roberts, Laura M., & Bednar, Jeffrey (2010). “Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources”, **Academy of Management Review**, 35(2), 265–293. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok265>

EDMONDSON, Amy C. (1999). “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams”, **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

EĞİNLİ, Ayşen Temel (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.

EKŞİ, Gönül Gül (2023). “Kapsayıcı Liderlik”, **Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies**, 3 (1), 31-40

EMHAN, Abdurrahim (2007). “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 6(21), 212-224.

ENGELMEIER, Shirley (2020). “Challenges in Inclusive Leadership Practices”, **Journal of Business Ethics**, 164(2), 233-246. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04357-7>

ENGELMEIER, Shirley & Thomas, Roosevelt J. (2019). “Leading Inclusively for Better Decision Making”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 26(2), 212-226. <https://doi.org/10.1177/1548051819856924>

ERÇETİN, Şule (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

EREN, Erol (1998). “Stratejik Yönetim”, **Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları**.

ERGÖNÜL, İpek (2018). **Doğal Karar Verme Yetisinin Belirleyicileri**. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü Sosyal Bilimler Anabilim Dalı. İstanbul.

ERİKCİ, Burcu (2020) **Doğal Karar Verme: Pilotlar Üzerine Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

ERTEM, M. ve Kılınç, İzzet (2018). “Culture on Strategic Decision Making: Janissaries and Mercenaries”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(68), 1337-1373.

ERTEM, Mehmet (2017). **Stratejik Karar Sürecinde Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları Olarak Kültürel Değer ve İnançlar Üzerine Bir Gömülü Teori Araştırması**. Doktora Tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Düzce.

EVCİMEN, Ceren, & Çakıcı, Ayşehan (2022). “İşin Anlamlılığının Bileşenleri Üzerine Kavramsal Bir Çalışma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(58)**, 316-335. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1164024>

FERDMAN, Brian M., Prime, Joyce & Riggio, Ronald E. (2020). “Inclusive Leadership, Transforming Diverse Lives, Work- Places and Societies”. **New York: Routledge**.

GASTIL, John (1994). “A Definition and Illustration of Democratic Leadership”, **Human Relations**, 47(8), 953-975.

GELDENHUYS, Madelyn, Laba, Karolina ve Venter, Cornelia M. (2014). “Meaningful Work, Work Engagement and Organisational Commitment”, **SA Journal of Industrial Psychology**, 40(1), 01- 10,

GEYLANI, Ayhan (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu. **Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)**, 1(1): 1-23.

GILIÇ, Fahrettin, Çelikten, Mustafa, Çelikten, Yeliz, Yıldırım, Ahmet (2019). “Karar Verme Süreci”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15(2), 581-592. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.596817>

GONG, Lei, Liu, Zhiying, Rong, Yanzen. & Fu, Lihua (2021). “Inclusive Leadership, Ambidextrous Innovation and Organizational Performance: The Moderating Role of Environment Uncertainty”, **Leadership & Organization Development Journal**, 42(5), 783-801. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0253>

GORE, Julie (2015). “Applications for Naturalistic Decision Making”, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, (June 2015), 1-19.

GÖÇEN, Ahmet, Terzi, Ragıp (2019). “Eğitim Örgütleri İçin Anlamlı İş Ölçeği”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 39(3), 1487-1512.

GRANT, Adam M. (2008). “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions” **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>

GÜLERYÜZ, İlkay, & Sürücü, Lütfi. (2023). “Kapsayıcı Liderlik ve Proaktif Davranışlar: Psikolojik Güvenliğin Rolü”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(3), 1162-1181. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.1298211>

GÜNGÖR, Sena & Özcan, Uğur (2022). “Karar Kuramı ve Karar Verme” **Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi**, (33), 119- 125.

HACKMAN, J. Richard, and Oldham, Greg R. (1975). “Development of The Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**. 60(2): 159-170.

HARRISON, M. M. (2009). **Finding Meaning in the Every Day: An in-Depth Investigation of Meaningful Work Experiences**. (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database.

HELSLOOT, Ira, ve Groenendaal, Jelle. (2011). “Naturalistic Decision Making in Forensic Science: Toward a Better Understanding of Decision Making by Forensic Team Leaders”, **Journal of Forensic Sciences**, 56(4), 890-897.

HOFSTEDE, Geert. (2001). “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations (2nd ed.)”, **Sage**.

HOŞOĞLU, Sinem. (2012). **Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

İŞİĞİÇOK, Özlem. (2018). “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılmasında “İnsana Yakışır İş””, **Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi**, Özel Sayı: Ergonomi 2017, 302- 311.

İŞİK, Volkan (2013). “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler”, **Sosyal Güvenlik Dergisi**, 3(1), 101- 131.

İBİCİOĞLU, Hasan, Özmen, İbrahim & Taş, Sebahattin (2009). “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 14(2), s. 1-23.

İNAN, Deniz Hilal (2022). “**Dini Yönelim ve Materyalist Eğilimin İşin Anlamlılığına Etkisi**”, Yüksek Lisans Tezi. Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Düzce.

JOHNSON, Matthew J. ve Jiang, Lixin (2017). “Reaping the Benefits of Meaningful Work: The Mediating Versus Moderating Role of Work Engagement”. **Stress and Health**, 33(3), 288-297.

JOHNSON, Stefanie K. (2020). “Creativity and Innovation Through Inclusion”, **Academy of Management Perspectives**, 34(4), 417-432. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0102>

JOHNSON, Stefanie K., & Hekman, David R. (2021). “Overcoming Resistance to Inclusive Leadership”, **Journal of Applied Behavioral Science**, 57(2), 210-229. <https://doi.org/10.1177/0021886320986721>

KAHN, William A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work”, **Academy of Management Journal**, 33(4): 692-724.

KÂHYA, Cem (2013). **Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü**. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

KARA, Tayfun (2016) **Stadyumlarda Çalışan Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Bağlılık ve İş Anlamı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, S.B.E., İstanbul.

KARTAL, Serap ve Yıldırım, Duygu (2022). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolü”, **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 14(26), 187-200.

KLEIN, Gary (1993). “A Recognition-Primed Decision (RPD) Model of Rapid Decision Making”, **New York: Ablex Publishing Corporation.** (138-147 ss)”.

KLEIN, Gary (1998).” **Sources of Power: How People Make Decisions**”, MIT Press.

KLEIN, Gary (2003). **The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work.** Currency.

KLEIN, Gary (2008). **Naturalistic Decision Making.** Human Factors, 50(3), s. 456-460.

KLEIN, Gary (2015). **A Naturalistic Decision Making Perspective on Studying Intuitive**

KOÇEL, Tamer (2018). **İşletme Yöneticiliği.** 17. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

KREITNER, Robert, Kinicki, Angelo. (1995). “Organizational Behavior” **USA: Von Hoffnan Pres.** (3'dEdition)

KUKNOR, Sunaina Chetan & Bhattacharya, Shubhasheesh (2022). “Inclusive Leadership: New Age Leadership to Foster Organizational Inclusion”, **European Journal of Training and Development**, 46 (9), 771-797.

KUMAŞ, Handan ve Fidan, Fatma (2005). “Akademisyen ve Tekstil İşçileri Karşılaştırması Örneğinde Çalışan Kadınların Çalışma Olgusuna Bakışları”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 0(50), 508-532.

KURTULUŞ, Çağnur Handan (2023) **Örtük Bilgi ve Örtük Bilginin Doğal Karar Verme Sürecinde Kullanımı: Bir Alan Araştırması.** Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

LIPS-WIERSMA, Marjolein (2002). “Analysing the Career Concerns of Spiritually Oriented People: Lessons for Contemporary Organizations”, **Career Development International**, 7(7), 385-397.

LIPSHITZ, Raanan, Klein, Gary, Orasanu, Judith ve Salas, Eduardo (2001). “Taking Stock of Naturalistic Decision Making”, **Journal of Behavioral Decision Making**, 14(5), 331-352.

LIPSON, Michael (2004), “A Garbage Can Model of UN Peacekeeping”, **The Annual Meeting of the Canadian Political Science Association**, 3-5 June 2004, Winnipeg, Manitoba.

LYSOVA, Evgenia I., Allan, Blake A., Dik, Bryan J., Duffy, Ryan D., & Steger, Michael F. (2019). “Fostering Meaningful Work in Organizations: A Multi-Level Review and Integration”, **Journal of Vocational Behavior**, 110, 374–389.

MARTELA, Frank ve Pessi, Anne B. (2018). “Significant Work is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining The Key Dimensions of Meaningful Work”, **Frontiers in Psychology**, 9, 1-15,

MAY, Douglas R., Li, Cuifang, Mencl, Jennifer ve Huang, Ching-Chu (2014). “The Ethics of Meaningful Work: Types and Magnitude of Job-Related Harm and the Ethical Decision-Making Process”, **Journal of Business Ethics**, 121(4), 651-669.

MENTEŞE, Sabit, & Menteşe, Civan Diyar (2023). “Dijitalleşen Dünyada Yöneticilerin Değişen Karar Mekanizmaları”, **Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(2), 153-173. <https://doi.org/10.61337/tusbd.1362971>

MESO, Peter, Troutt, Marvin D. ve Rudnicka, Justyina (2002). “A Review of Naturalistic Decision Making Research with Some Implications for Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, 6(1), 63-73.

MILLER, Frederick A. (1998). Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion. **Public Personnel Management**, 27, 151-160.

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI. (2011). **Aile ve Tüketici Hizmetleri: Ailede Karar Verme**. Ankara.Retrieved from http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Karar%20Verme.pdf

MİRZE, S.Kadri (2018). **Uluslararası İşletmecilik ve Yönetim**. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

NAS, Selçuk (2010). “Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi**, 2(2), 43-65.

NEMBARD, Ingrid M., & Edmondson, Amy C. (2006). “Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams”, **Journal of Organizational Behavior**, 27(7), 941–966.

OKÇU, Veysel & Deviren, İslam (2020). “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması”, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi [MSKU Journal of Education]**, 7(2), 180-192. DOI: 10.21666/muefd.770115

OKÇU, Veysel ve Deviren, İslam (2021). “Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”. **Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi**, 10(20), 321-333.

ORASANU, Judith (1990). “Shared Problem Model as a Basis for Team Performance. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance*”, **Ablex Publishing**. (pp. 229–245).

ORASANU, Judith, ve Connolly, T. (1993). *The Reinvention of Decision Making*. G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, ve C. E. Zsombok (Ed.), **Decision-Making in Action: Models and Methods** (3–20 ss). Norwood, NJ: Erlbaum.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine & Sevim, Leyla (2005). “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 12(2), 91–103.

ÖNER, Münüre (2024). **Beyaz Yaka Çalışanlarının Kapsayıcı Liderlik Algılarının Yenilikçi Davranışlarına Olan Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı. Ankara.

ÖREN, Kenan ve Yüksel, Hasan (2012). “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 1(1), 36-59.

ÖZKAN, Ceren (2017) **İşin Anlamlılığının İş Performansı ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin İlinde Yapılan Bir Araştırma**. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Mersin.

PAGE, Scott E. (2008). **The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies**. University of Michigan at Ann Arbor.

PELLED, Lisa Hope, Ledford, Gerald E., & Mohrman, Susan A. (1999). “Demographic Dissimilarity and Workplace Inclusion”, **Journal of Management Studies**, 36, 1013-1031.

PODSAKOFF, Phillip M., MacKenzie, Scott, B., Lee, Jeong Yeon, & Podsakoff, Nathan P. (2003). “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies” **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

RANDEL, Amy E., vd. (2018). “Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness”, **Human Resource Management Review**, 28 (2), 190–203.

ROBERSON, Quinetta M. (2019). “The Importance of Inclusion in Organizations”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 6, 57-82. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-021132>

ROBERSON, Quinetta M. (2019). “The Role of Inclusion in Decision-Making”, **The Leadership Quarterly**, 30(4), 456-470. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.02.002>

ROBERTS, Laura Morgan (2006). “Shifting the Lens on Organizational life: The Added Value of Positive Scholarship”, **Academy of Management Review**, 31(2), 292–305.

ROS, Maria, Schwartz, Shalom H. & Surkiss, Shoshana (1999). “Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work”, **Applied Psychology: An International Review**, 48 (1), 49- 71. http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/RosSchwartz1999_API R48_1_WorkVal ues.pdf

ROSSO, Brent, D., Dekas, Kathryn, H. ve Wrzesniewski, Amy. (2010). “On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review”, **Research in Organizational Behavior**, 30(2010), 91–127.

SAĞIR, Cenkan (2006). **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

SALAS, Eduardo & Klein, Gary (2001). Linking Expertise and Naturalistic Decision Making. **Lawrence Erlbaum Associates**.

SARUHAN, Şadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama**. Beta Yayıncılık.

SCHERMERHORN, John R., Hunt, James, G. ve Osborn, Richard N. (2004), **Organizational Behavior**, 9. Edition, London: John Wiley & Sons.

SCHRAAGEN, Jan Maarten, Klein, Gary ve Hoffman, Robert R. (2008). The Macrocognition Framework of Naturalistic Decision Making. In “Naturalistic Decision Making And Macrocognition” Jan Maarten Schraagen et. Al (Eds.). **Burlington: Ashgate Publishing Limited**.

SEÇKİN, Şeyda Nur, (2018). “Yapılan İşin Anlamlılığı ve İşe Tutkunluk İlişkisi Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”. **ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(1), 143-160.

SERDAR Filiz, (2023). **Vizyoner Liderlik**. İstanbul: AKİS yayıncılık.

SHARABİ, Moshe (2017). “The Meaning of Work Dimensions According to Organizational Status: Does Gender Matter?”, **Employee Relations**, 39(5), 643-659.

SHORE, Lynn M., Randel, Amy E., Chung, Beth G., Dean, Michelle A., Ehrhart, Karen Holcombe, & Singh, Gangaram (2011). Inclusion and diversity in work

groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>.

SOBACI, Fatih (2021) **İşin Anlamının Performans Üzerindeki Etkisinde İşte Mutluluk ve Psikolojik Dayanıklılığın Rolü: Doktorlar Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, L.S.E., Tokat.

STEGER, Michael F. and Dik, Bryan J. (2010). “Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work”, In Garcea, N., Harrington, S. and Linley, A. (Eds), **Oxford Handbook of Positive Psychology and Work**. New York: Oxford University Press, 131–42.

STEGER, Michael, F., Pickering, Natalie K., Shin, Joo Yeon, & Dik, Bryan J. (2010). “Calling in Work Secular or Sacred”, **Journal of Career Assessment**, 18(1), 82-96. <https://doi.org/10.1177/1069072709350905>

STEGER, Michael F., Dik, Bryan J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). **Journal of Career Assessment**, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

STEGER, Michael, F. (2016). “Creating Meaning and Purpose at Work”, **Individual Approaches to Positive Psychology at Work**, 60-81.

STEGER, Michael F. (2017). **Creating Meaning and Purpose at Work**. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 60–81). Wiley Blackwell.

SUNDU Mustafa, Yaşar Okan, (2020). “Doğal Karar Verme Ölçeği (DKVÖ): Kavramsal Tanım ve Ölçek Geliştirme Çalışması, Naturalistic Decision Making Scale (NDMS): Conceptual Description and Scale Development Study”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 21 (1) 2020, 101 – 115

ŞAHİN, Orhan, (2022). **Okul Yöneticilerinin Kapsayıcı Liderlik Davranışları ile Rehber Öğretmen/Psikolojik Danışmanların Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Siirt.

ŞENTÜRK, Halil Altay (2019). **Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi**. **Yüksek Lisans Tezi**, Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalı , Aydın

ŞİMŞEK, Şerif, Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, Diken, Ahmet, (2020). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Konya: Eğitim Yayınevi.

TANNENBAUM, Robert (1950). “Managerial Decision-Making”, **The Journal of Business of the University of Chicago**, 23(1), 22-39.

TAŞ, Mehmet Ali (2022). Sivil Toplum Kuruluşlarında Anlamlandırılan Liderlik Modeli, Doktora Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı . Burdur.

TEKİN, Ömer Akgün ve Ehtiyar, V. Rüya (2010). “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of Yasar University**, 20(5), 3394-3414.

TEKİN, Ömer, Akgün (2009). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

TEKİN, Yasemin, Ehtiyar, R. (2011). “Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler”, **Journal Of Yasar University**, 24(6), 4007–4023.

THOMAS, Kenneth ve Betty Velthouse. (1990) “Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation”. **The Academy of Management Review**, 15(4), 666-681.

THOMAS, Kenneth W. (2009). Intrinsic Motivation at Work (2nd Ed.). **San Fransisco: Berrett-Koehler Publishing.**

THOMAS, Kenneth W., & Velthouse, Betty A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666- 681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

THOMAS, R.J. (2020). “Organizational Culture and Inclusive Practices”, **Journal of Organizational Behavior**, 41(5), 479-497. <https://doi.org/10.1002/job.2391>

TOPÇU, Okan, Dalkıran, Emre (2015). “Komuta Kontrolde Karar Verme”, **Deniz Kuvvetleri Dergisi**, Sayı: 623 EYLÜL 67-78

TURAL, Necla (1988), “Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Karar Kuramı”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, ss. 497-508.

TURGUT, Duygu (2024). İşin Anlamlılığı ile İş Stresi Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı . Bursa.

ULUKAN, Mehmet (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Konya.

UZUNBACAK, Hasan Hüseyin ve Karagöz, Şerife. (2021). “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun (KSS) İşin Anlamı Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, 9(2), 78-88.

ÜNGÜREN, Engin (2011). **Psikobiyolojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

ÜNNÜ, Ayşe Ayyıldız (2014). ““Rasyonel” Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, (24), 91-116.

VENEKLASEN, Lisa, & Miller, Valerie. (2007). “A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation. Warwickshire”, **Practical Action Publishing. Chapter 3 on Power and Empowerment**. Retrieved from: <https://justassociates.org/en/resources/new-weave-power-people-politicsaction-guide-advocacy-and-citizen-participation>

VROOM, Victor H. (1964). “Work and motivation”. Wiley

WASSERMAN, Ilene, C., Gallegos, Placida V. & Ferdman, Bernardo M. (2008), “Dancing with Resistance”, **Diversity Resistance in Organizations**, pp. 175-200.

WEISS, Joseph William, Skelley, M. F., Haughey, J. C. ve Hall, D. T. (2004). “Calling, New Careers and Spirituality: A Reflective Perspective for Organizational Leaders and Professionals”, **Research in Ethical Issues in Organizations**, 5(1), 175-201.

WOJTCZUK-TUREK.Agnieszka, (2016). **Duty, Calling or Passion? The Meaningfulness of Work in Narratives of Public Administration Employees**. Problemy Zarządzania - Management Issues. 14(3 61): Prob 70-88.

WRZESNIEWSKI, A., Dutton, J. E. ve Debebe, G. (2003). “Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work”, **Research in Organizational Behavior**, 25, 93-135.

WRZESNIEWSKI, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (2003). “Jobs, Careers, and Callings: People’s Relations to Their Work”, **Journal of Research in Personality**, 37(1), 21–33.

WRZESNIEWSKI, Amy (2003). “Finding Positive Meaning in Work”, In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296–308). **Berrett-Koehler Publishers**.

WRZESNIEWSKI, Amy & Dutton, J. E. (2001). "Crafting a job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work", **Academy of Management Review**, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>

YAŞAR, Okan., Sundu, Mustafa (2017). "Kaotik Ortamlar İçin Karar Verme Model Önerisi: Doğal Karar Verme", **25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Ankara, 25-27. Mayıs.

YAVAŞ, Şirin. (2024). **Ortaöğretimde Çalışan Öğretmenlerin Kapsayıcı Liderlik Algısı ve İş Yaşam Kalitesiyle İlişkisinin İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı. Kocaeli.

YAZICIOĞLU, Yahşi, Erdoğan, Samiye. (2014). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (6. baskı). Pegem Akademi.

YENER, Serdar (2018). Kadın Çalışanların Kadınsı Cinsiyet Normları ve İşin Anlamlılığı Arasındaki Etkileşimde Cinsiyet Rol Stresinin Aracı Rolü. **Journal of Behavior at Work - JB@W – İş'te Davranış Dergisi - İDD** (2018), Vol.3(1). 42-56.

YÜCEL, Erenay Eren (2023). **Kendi Kendine Liderliğin Bireysel İş Yapılandırmanın Üzerindeki Etkisinin Ve Bireysel İş Yapılandırmanın İşyeri Mutluluğu İle İşin Anlamlılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı . İstanbul.

ZELENY, Milan, **Multiple Criteria Decision Making**, McGraw Hill, New York, 1982.

ZSAMBOK, C.E, Klein, Z.G. (1997) (a.g.e.), **Naturalistic Decision-Making**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Ass.

ZSAMBOK, Caroline E. (1997). "Naturalistic Decision Making Research and Improving Team Decision Making", (111-120.ss.). **Psychology Press**

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu yapılacak olan akademik çalışmaya veri sağlamak için hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Size sunulan soruların doğru ve yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarılı olabilmesi sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplarla doğru orantılıdır. Anket soruları içeriğinde kimliğinizi ortaya çıkaracak şekilde soru bulunmamaktadır. Araştırmada kimliğiniz değil vereceğiniz cevaplarınız önem taşımaktadır.

1. Yaşınız : () 22 veya daha küçük () 23-42 () 43-61 () 62 veya büyük

2. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

3. Çalışma Süreniz : () 1-5 () 6-12 () 13-20 () 21-30 () 31 veya üstü

4. Eğitim Durumunuz : () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans veya Üst

1. Kapsayıcı Liderlik Ölçeği

MADDELER	ASLA	NADİRE N	BAZEN	SIKLIKL A	HER ZAMAN
M1. Müdürüm, işimle ilgili fikirlerimi sorar.					
M2. Müdürüm, işimle ilgili sorular sormam konusunda beni cesaretlendirir.					
M3. Müdürüm, başarılması gereken net hedefler belirler.					
M4. Müdürüm, kötü haberler olsa bile, çalışanlardan gelen bilgileri dinler					
M5. Müdürüm, işimi nasıl yaptığımla ilgilenir					
M6. Müdürüm, işe katkılarımdan dolayı beni takdir eder.					
M7. Müdürüm, işimle ilgili kararlarda inisiyatif almamı sağlar.					
M8. Başarılarımdan müdürüm kendine pay çıkarır.					
M9. Müdürüm, sadece kendi çıkarlarını düşünür.					
M10. Müdürüm, kuralları uygulamada herkese tutarlı davranır.					
M11. Müdürüm, adil davranmaya özen gösterir.					
M12. Müdürüm, işler ters gittiğinde beni başkalarının önünde suçlar.					
M13. Müdürüm, işimle ilgili düşüncelerimi dikkate almaz.					
M14. Müdürüm, motivasyonumu düşüren eleştiriler yapar.					
M15. Müdürüm, çalışanlar tarafından tespit edilen problemler için gerekli çözümler üretir.					
M16. Müdürüm, işlerin nasıl yürütülüp yürütülemediğiyle ilgilenir.					

2. İşin Anlamlılığı Ölçeği

MADDELER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum.
M1. Anlamlı bir kariyere sahibim.					
M2. İşimin, kişisel gelişimime katkısı olduğunu düşünüyorum.					
M3. İşim çevrem (insanlara/ diğer kurum ve kuruluşlara/ hizmet verdiğim müşterilere/ topluma) ciddi bir katkı sağlamıyor					

M4. İşimin, hayatımın anlamına katkı sağladığımı düşünüyorum.					
M5. İşimi, neyin anlamlı kıldığının farkındayım					
M6. İşimin, çevreme olumlu bir katkı sağladığının farkındayım.					
M7. İşim, kendimi daha iyi anlamamı sağlıyor.					
M8. İşimin, tatmin edici bir amacı olduğunu fark ettim.					
M9. İşim, çevremi ve dünyayı anlamamı sağlıyor.					
M10. Yaptığım iş, toplum için önemli bir amaca hizmet etmektedir.					

3. Doğal Karar Verme Ölçeği

MADDELER	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılmıyorum.	Kesinlikle katılmıyorum.
M1. İlk seçenek üzerine yoğunlaşıyorum.					
M2. Doğru olduğuna inandığım seçenekten sonraki seçenekleri değerlendirmem					
M3. İlk tatmin edici seçeneği uygulamaya geçirim.					
M4. Kararımı verirken sayısal yöntemler yerine zihinsel değerlendirme yaparım.					
M5. Durumu anlamak seçenek üretmekten daha önemlidir.					
M6. Olayların yönetilmesi karar analizinden daha önceliklidir					