

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU
VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

HALE SEDA BOZKIR

12713003

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. SERDAR BOZKURT

İSTANBUL

2014

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

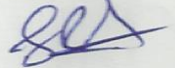

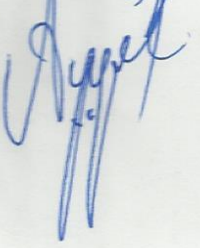
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU
VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

HALE SEDA BOZKIR
12713003

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 27.11.2014

Tezin Savunulduğu Tarih: 13.01.2015

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri :	Doç. Dr. Yaremin BAL	
	Yrd. Doç. Dr. Ayşeül Karaeminopulları	

İSTANBUL
KASIM 2014

ÖZ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hale Seda Bozkır

Kasım, 2014

Çalışmada kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiler, ayrıca dönüşümcü liderlik ve iş tatmininin çeşitli demografik özelliklerle (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem grubunu İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 140 kişi oluşturmaktadır. Kişilere çalışanların demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ile ilgili sorular içeren anket formu uygulanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS 19.0 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler, güvenilirlik analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson Korelasyon analizi, T-testi ve tek yönlü varyans analizleri kullanılmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür. Araştırmada ayrıca çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının medeni durum, çalışılan sektör ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışanların iş tatmininin, medeni durum ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterdiği cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini, Kamu ve Özel Sektör Çalışanları.

ABSTRACT

INVESTIGATING THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION : A COMPARATIVE STUDY ON PUBLIC AND PRIVATE SECTOR EMPLOYEES

Hale Seda Bozkır

November, 2014

The purpose of this study is to investigate the relationship between job satisfaction and perceived transformational leadership behaviors for managers for public and private sector employees. In this context, the relationship between transformational leadership, dimensions of transformational leadership; idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration and job satisfaction is looked into. Also the relationship between transformational leadership, job satisfaction and some demographic features (gender, age, marital status, education, seniority, etc.) is looked into. The sample consists of 140 people whose are working in the public and private sector organizations in the province of İstanbul. The people were applied questionnaires relating to demographic variables of the employees, transformational leadership and job satisfaction. The results of the study were analyzed by using SPSS 19.0 statistical packet program. In this analysis of the data; frequency analysis, descriptive statistics, reliability analysis, Kolmogorov-Smirnov test, Pearson Correlation analysis, T-test and one-way anova were used. The results of the study reveal a significant relationship between transformational leadership, dimensions of transformational leadership and job satisfaction. Furthermore, employees' perceptions of transformational leadership are found to vary depending on their marital status, the sector of the employee and age variables; do not show difference according to variables such as gender, education, seniority and position in the workplace were defined. Job satisfaction of employees are found to vary depending on their marital status and sector of the employee; do not show difference according to gender, education, age, seniority and position in the workplace were defined.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Public and Private Sector Employees.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yol gösteren, görüş ve önerileriyle destek veren başta değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Serdar Bozkurt olmak üzere, bu süreç boyunca beni yalnız bırakmayan aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Kasım, 2014

Hale Seda Bozkır

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMLAR	2
2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı.....	2
2.2. Liderliğı Oluşturan Güç Kaynakları.....	5
2.2.1. Yasal Güç.....	5
2.2.2. Ödüllendirme Gücü	5
2.2.3. Zorlayıcı Güç.....	6
2.2.4. Uzmanlık Gücü.....	6
2.2.5. Karizmatik Güç	6
2.3. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	6
2.4. Geleneksel Liderlik Kuramları	9
2.4.1. Özellikler Kuramı	9
2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları	10
2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	12
2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	13
2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	15
2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
2.4.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	17
2.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	18
2.4.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı	19
2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı	21
2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı	22
2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	24
2.5.1. Karizmatik Liderlik	24
2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	25
2.5.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	26
2.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderliğin Boyutları.....	28

2.6.1. İdealleştirilmiş Etki.....	30
2.6.2. İlham Verici Motivasyon	30
2.6.3. Entelektüel Teşvik	31
2.6.4. Bireysel İlgi.....	31
3. İŞ TATMİNİ	33
3.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı	33
3.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar	35
3.2.1. Kapsam Kuramları.....	35
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	36
3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	37
3.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı	39
3.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	40
3.2.2. Süreç Kuramları.....	41
3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	41
3.2.2.2. Lawler- Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı.....	43
3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	45
3.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı	46
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	47
3.3.1. Bireysel Faktörler	47
3.3.1.1. Yaş.....	47
3.3.1.2. Cinsiyet.....	48
3.3.1.3. Kişilik	48
3.3.1.4. Eğitim Düzeyi	49
3.3.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem).....	50
3.3.2. Örgütsel Faktörler	50
3.3.2.1. İş ve İşin Niteliği.....	51
3.3.2.2. Ücret	51
3.3.2.3. Çalışma Koşulları.....	52
3.3.2.4. İşletme İçi Terfi (Yükselme) Olanakları	53
3.3.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları İle Olan İlişkiler	53
3.4. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri	54
3.4.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ)	55
3.4.2. İş Betimleyici Endeks (JDI)	55
3.4.3. Porter Gereksinim Ölçeği (NSQ)	55
3.5. İş Tatmininin Sonuçları	56
3.5.1. Yüksek Moral Sağlanması	56
3.5.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması	57
3.5.3. Örgüte Uyum Sağlanması	57
3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	58
3.6.1. Mesleki Stres	58
3.6.2. Kuruma Yabancılaşma.....	59
3.6.3. İşe Devamsızlık	60
3.6.4. İşgören Devri.....	60

3.6.5. İşten Ayrılma.....	61
3.7. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar	61
3.7.1. İş Tasarımı.....	61
3.7.1.1. İş Rotasyonu	62
3.7.1.2. İş Zenginleştirme.....	62
3.7.1.3. İş Genişletme	63
3.7.1.4. İş Basitleştirme.....	63
3.8. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	64
4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	66
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
4.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları	66
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	67
4.4. Veri Toplama Aracı.....	69
4.5. Veri Analiz Teknikleri	70
4.6. Bulgular ve Yorumlar.....	70
4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	70
4.6.2. Güvenilirlik Analizi	72
4.6.3. Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi	72
4.6.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler	73
4.6.5. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini İle Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular	73
4.6.6. Dönüşümcü Liderlik İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	75
4.6.7. İş Tatmini İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	78
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	80
KAYNAKÇA.....	82
EKLER.....	89
EK 1. Anket Formu	89
ÖZGEÇMİŞ	92

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1:	Lider ve Yönetici Olmanın Özellikleri.....	7
Tablo 2:	Likert'in Sistem 4 Modeli.....	16
Tablo 3:	Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri.....	71
Tablo 4:	Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi.....	72
Tablo 5:	Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	73
Tablo 6:	Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini ile Arasındaki İlişki	75
Tablo 7:	Dönüşümcü Liderlik İle Medeni Durum Arasındaki İlişki	76
Tablo 8:	Dönüşümcü Liderlik İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki	76
Tablo 9:	Dönüşümcü Liderlik İle Yaş Arasındaki İlişki İçin Anova Testi	77
Tablo 10:	Dönüşümcü Liderlik İle Yaş Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi.....	77
Tablo 11:	İş Tatmini İle Medeni Durum Arasındaki İlişki	78
Tablo 12:	İş Tatmini İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	11
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	14
Şekil 3: Yol Amaç Kuramı	20
Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	22
Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	37
Şekil 6: Vroom Motivasyon Modeli	43
Şekil 7: Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı	45

1. GİRİŞ

Tarihi insanlığın tarihi kadar eski olan liderliği, belirlenen hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Özellikle toplumsal konularda oldukça önemli bir yere sahip olan liderlik olgusu son yıllarda küreselleşme ile artan rekabet koşullarıyla birlikte işletme yönetimine ilişkin konularda da önem kazanmıştır.

Günümüzde yöneticilerin ve çalışanların gereksinimlerinin değişmesi, geleneksel liderlik anlayışının yerini etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarının almasına sebep olmuştur. Özellikle, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak örgütsel dönüşümü gerçekleştiren dönüşümcü liderlerin işletmeler için önemi giderek artmaktadır.

İş tatmini ise kısaca çalışanların işinden duyduğu memnuniyet derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığını incelemeyi amaçlayan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde; liderlik tanımları, geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları incelenmiş, özellikle dönüşümcü liderlik olgusu üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde; iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilgili kuramlar, iş tatminini etkileyen faktörler ile iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları ele alınmıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan uygulama yer almaktadır. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, modeli ve hipotezleri ve veri toplama aracı hakkında bilgi verilmiş, araştırma veri analizlerinin sonuçları yorumlanmıştır.

2. LİDERLİK VE LİDERLİKLE İLGİLİ KURAMLAR

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Tanımı

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşullarıyla birlikte liderlik kavramı günümüz dünyasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir.

Birey kendi kişisel amaç ve arzularının bir kısmını gerçekleştirmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirir.¹ İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.²

Liderliğin tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İnsanlar, sosyal varlıklar olarak beraber yaşama eğilimindedir. Bu durum, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin olduğu yapıların oluşmasını sağlamıştır.³ Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmada başka insanları peşinizden gelmek için etkileme sürecidir.⁴ Bir başka ifadeyle, liderlik diğer insanları hedeflerine ulaşma konusunda şevkle çalışmalarını için etkileme ve destek olma halidir. Bu, bir bireyin ya da grubun hedeflerini belirlemesi ve sonrasında belirlenen hedeflerin başarılması konusunda motive ve yardım edici kritik bir faktördür. Bu tanımlamadaki üç önemli faktör; etki/destek, gönüllü çaba ve hedeflerin başarılmasıdır.⁵

¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 525.

² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2007), 431.

³ Hasan İbicioğlu, H. İbrahim Özmen, Sebahattin Taş, "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 14, s. 2 (2009): 2.

⁴ Susan Clayton, **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, çev. Mehmet Zaman (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), 151.

⁵ John W. Newstrom, Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 11. bs. (New York: McGraw-Hill, 2002), 163.

Liderler, birey ve gruplar üzerindeki etkilerini, kendilerini takip edenlerin hedeflerine ulaşmaları ve organizasyon içerisindeki rollerinin açıkça belirlenmesi açısından; nazik bir şekilde ikna etmekten, direk güç kullanımına varıncaya kadar çeşitli şekillerde gösterebilirler. Bunun yanı sıra, kaynakların tahsisi ve iletişim kanallarını değiştirmek gibi, iş ortamlarını düzenleyici faaliyetlerde de bulunurlar böylece, çalışanlar işletme hedeflerini daha kolay bir şekilde gerçekleştirebilirler.⁶ Liderlik sadece bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder. Liderlik çok yönlü bir etkileme sürecidir. Bir başka ifadeyle, grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır.⁷

Etkin bir lider, dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri destekleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren, gücünü uygun biçimde kullanan, güvenilir, grubunu destekleyen, başkalarının görüşlerine saygı duyan, kendi gücünün farkında olan, hatalardan ders çıkartabilen, etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip olan kişidir şeklinde tanımlanabilir. Etkin liderler kurumun her düzeyinde ortaya çıkabilirler.⁸ Başarılı bir lider belli bir durumu değerlendirebilir ve aradığı sonucu en iyi gerçekleştirecek bir liderlik üslubu benimser.⁹ İç ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak için esneklik, yenilikçilik ve sorun çözme yeteneği de bir liderde aranan temel özelliklerdendir. Başarılı liderin organizasyon başarısı üzerinde çok önemli bir rolü olduğu tartışılmaz bir gerçektir.¹⁰

Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formende liderlik yapabilir, bir genel müdür de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır.¹¹

⁶ Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior: Essentials**, 2. bs. (New York: McGraw-Hill, 2009), 231.

⁷ Canan Çetin, **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**, (İstanbul: İTO Yayınları, 2009), 21.

⁸ Rana Yiğit, "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**, c. 6, s. 1 (2002): 17.

⁹ Clayton, **age**, 161.

¹⁰ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 267.

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 572.

Ayrıca, bir durumda lider olan kimse diğer farklı bir durumda lider olamamaktadır. Genellikle denilebilir ki: Farklı durumlar ve gruplar değişik özelliklere sahip liderlere gereksinim göstermektedir.¹²

Liderlerin çalışanlar üzerinde yarattığı etki; liderin verimliliği, çalışanların davranışları ve performansları da dahil olmak üzere bir çok örgütsel çıktıya da yansımaktadır. Bass; liderliği, örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen ve önemli derecede katkı sağlayan 12 kategoride tanımlamaktadır: Bunlar; gruba odaklanma, kişisel bir özellik, uyum ve teşvik sağlama özelliği, etkileme becerisi, isteğe bağlı etkiyi sınırlama, bir davranış biçimi, ikna etme yeteneği, insanlarla olumlu ilişkiler kurma becerisi, amaçlara ulaşmada bir araç, bireyler arasında etkileşimi sağlama, örgütsel yapının oluşumu, örgütsel unsurların uyumu olarak sıralanmıştır.¹³

Lideri olmadığı takdirde; nasıl bir orkestra, orkestra şefi olmadan sadece müzisyenler ve enstrümanlardan oluşuyorsa bir organizasyon da sadece insanlardan ve makinelerden oluşan bir karmaşadan ibaret olacaktır.¹⁴ Liderin temel farkları itibari ile ortalama insanlardan hafıza, muhakeme, kelime ve kavram bilgisi, mekan algısı, sosyal analizler gibi yetenek ve becerilerden oluşan soyut zihinsel potansiyeli bakımından farklı olduğunu kolaylıkla söyleyebiliriz.¹⁵

Sonuç olarak, organizasyonlar optimal düzeyde etkinlik için güçlü lider ve güçlü yönetimlere ihtiyaç duyarlar. Bugünün dinamik dünyasında liderler, statüko ile mücadele etmek, gelecek hedefler için vizyon yaratmak ve organizasyonda yer alan birey ve gruplara, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ilham vermek durumundadırlar. Bunun yanı sıra, liderler organizasyon için detaylı planlar hazırlamak, etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve günlük operasyonları yönetmek gibi görevleri de üstlenmektedirler.¹⁶

Bu bağlamda, liderliği oluşturan güç kaynaklarını incelemek, konuyu daha sağlam temeller üzerine oturtmamıza yardımcı olacaktır.

¹² Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, 7. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2002), 201.

¹³ Tülay Güzel, Yılmaz Akgündüz, "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, c. 9, s. 2 (2011): 283.

¹⁴ Newstroom, Davis, **age**, 163.

¹⁵ İlhami Fındıkçı, **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**, 2. bs. (İstanbul: Alfa Yayınları, 2009), 219.

¹⁶ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, 10. bs. (New Jersey: International Edition, 2002), 314.

2.2. Liderliği Oluşturan Güç Kaynakları

G, diğer insanların karar, davranış ve tutumlarını etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. G, bir kişinin başkalarını kendi istediği yönde davranışa yneltebilme yeteneğidir. Bir kimse ancak başkaları ile ilişki halinde güç sahibi olabilecektir. Yönetici, işi gereği diğer insanlarla sürekli birarada işi yapmak zorunda olduğundan, yöneticinin özellikle sosyal ilişkilerinde güçlü olması son derece önem arzemektedir. Literatürde genel olarak yer alan g tipleri ise şunlardır: Zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme g, karizmatik g ve uzmanlık g.¹⁷

2.2.1. Yasal Güç

Yasal güç; liderin, diğerlerinin davranışlarını organizasyonda sahip olduğu statü ve mevki sayesinde etkileyebilme gücüdür.¹⁸ Liderin bulunduğu ya da atandığı makama ya da seçildiği makama gelmek o makam iin önceden belirlenmiş olan bir takım yasal glere, yaptırımlara sahip olunmasını sağlar.¹⁹ örneğin, lider olan kişi, çalışanından bir projeyi tamamlamak için geç saate kadar çalışmasını istediğinde ya da verilen bir görev yerine başka bir görevde çalışmasını söylediğinde, yasal gücünü kullanmaktadır.²⁰ Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye; çalışanlarda da işi tatminsizliğine, direnmelere ve çatışmalara neden olabilmektedir.²¹

2.2.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü; liderin, çalışanlarının istedikleri bir takım ödünleri vererek onların davranışlarını etkilemesidir. Bu ödünler; maaş arttırmaları, bonuslar gibi finansal olabilir ya da terfi, istenen işe yapılan atamalar , daha fazla sorumluluk, yeni ekipmanlar, övgü ve takdir edilme gibi finansal olmayan şekillerde de gerçekleşebilir.²² ödül gücü çalışanların örgüte katkısını arttırmak için kullanıldığında her zaman etkili bir gctr.²³

¹⁷ Selen Doğan, **alışan İlişkileri Yönetimi**, (İstanbul: Kare Yayınları, 2005), 80.

¹⁸ Fred C. Lunenburg, "Power and Leadership: An Influence Process", **International Journal of Management, Business and Administration**, c. 15, s. 1 (2012): 2.

¹⁹ Fındıkçı, **age**, 233.

²⁰ Lunenburg, 2012, 2.

²¹ Kürşad Yılmaz, Yahya Altınkurt, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile ğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, c. 20, s. 2 (2012): 388.

²² Lunenburg, 2012, 3.

²³ Yılmaz, Altınkurt, **age**, 388.

2.2.3. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Bir başka deyişle, yöneticilerin sahip oldukları gücün, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanılmasıdır. Yani yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi ya da manevi zorlamalarını ifade eden güçtür. Bu tür güçlerin kullanılması çalışanlarda korku yaratmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetiminde aşırı derecede kullanıldığında etkili bir yönetsel güç olmaktan çıkmaktadır.²⁴

2.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin kendisine verilen yasal güç ve sahip olduğu otorite gücünün kendi bireysel çalışma ve çabasıyla sahip olduğu uzmanlık gücü doğrultusunda liderlik etmesidir.²⁵ Lider, akla yatkın görüşler sunar ve bir önerisi, planı ya da isteği için destekleyici kanıtlar ortaya koyar. Burada başarı, liderin teknik bilgi, mantıksal veya analitik yeteneğine ek olarak güvenilirliğine ve ikna edici iletişim becerilerine de bağlıdır.²⁶

2.2.5. Karizmatik Güç

Kişilerin kendi bireysel kişilik özellikleri ve donanımlarının bir sonucu olarak çok az bireyde bulunan özel bir etkileme gücüdür. Bazı liderlerin, diğer hiçbir güce gerek kalmadan insanlar üzerinde zaten etkili olduğu hem de onları bazen tarifi imkansız biçimde etkilediği bilinmektedir. Karizmatik gücün kaynağı henüz anlaşılmamış olmakla birlikte liderlerin en etkili, kalıcı ve sarsılmaz bir etki ve yaptırım kaynağı olduğu bilinmektedir.²⁷

2.3. Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Lider, grubun amacını belirleyen, grup içi iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kimsedir.

²⁴ age, 388.

²⁵ Fındıkçı, age, 234.

²⁶ R. Dennis Green, "Leadership As a Function of Power", **Journal of the Association of Proposal Management Professionals**, (1999): 55.

²⁷ Fındıkçı, age, 234.

Liderlik, insanları belirli amaçlar etrafında toplama ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileyerek harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır.²⁸

Yönetici ise kısaca karar veren kişi olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla yönetici, bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Daha genel bir tanımla yöneticinin, yönetimin tüm fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, denetleme) bizzat veya yardımcıları vasıtasıyla yerine getiren kişi olduğunu söylemek mümkündür.²⁹

Tablo 1: Lider ve Yönetici Olmanın Özellikleri

Lider Olmak Demek;	Yönetici Olmak Demek;
Motive etmek, etkilemek ve davranışları yönlendirmektir	İdare etmek ve direktif vermektir.
İlham vermek ve vizyon belirlemektir.	İşletme planlarını oluşturmak, uygulamaktır.
İnsanları yönetmektir.	Kaynakları yönetmektir.
Karizmatik olmaktır.	İtinacı olmaktır.
Vizyoner olmaktır.	Planlamak, organize etmek, yönetmek ve kontrol etmektir.
Kararlı davranmaktır.	Sorumlu davranmaktır.
İlk sıraya kendini takip edenleri koymaktır.	İlk sıraya müşterileri koymaktır.

Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 9. bs. (New York: McGraw-Hill, 2009), 469.

Tablo 1’de de görülebileceği üzere, lider ve yönetici kavramları eş anlamlı değildir.

Liderlik çalışmaları konusunda bir uzman olan Bernard Bass, liderler yönetir aynı şekilde yöneticilerde liderlik eder fakat bu iki faaliyet birbirlerinin aynısı olarak nitelendirilemez demiştir. Ayrıca Bass, liderlik ve yönetim kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen, her birinin benzersiz faaliyetler veya fonksiyonlar gerektirdiğini söylemiştir.³⁰

²⁸ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, ed. Salih Güney, 2. bs. (İstanbul: Nobel Yayınları, 2007), 33.

²⁹ Güney, **age**, 84.

³⁰ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 9. bs. (New York: McGraw-Hill, 2009), 469.

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri ve benlik anlayışları, iş anlayışları ve iş yaptırma usulleri, insanları etkilemek için kullandıkları enstrümanlar (güç kaynakları), olaylara bakış tarzları, risk almaya karşı tutumları gibi açılardan farklılıklar bulunmaktadır.³¹

Yönetici ve lider arasındaki ayırımı ortaya koyan John Kotter, yöneticiliğin karmaşıklıkla başa çıkmak olduğunu belirtirken, liderliğin değişimle uğraşmak olduğuna dikkat çekmiştir. Warren Bennis ve Burt Nanus'a göre ise yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik, etkin faaliyet ve görüşür.³² İyi bir yönetici, aynı zamanda iyi bir lider olabilir, ancak iyi bir liderin etkili bir yönetici olması zorunlu değildir. Ayrıca iyi bir lider, yönetici pozisyonunda olmak zorunda değildir.³³

John Kotter'e göre, liderlik asırlardır süre gelen eski bir kavramken, yöneticilik ise son yüzyıl içerisinde gelişen bir kavramdır. Bennis ve Nanus, yöneticilik kavramını işletme faaliyetlerinin başarılması ve günlük işlerin idare edilmesi olarak tanımlarken; liderliği ise diğerlerini etkilemek ve değişim için vizyon yaratmak olarak tanımlamışlardır.³⁴ Yönetici ve lider arasındaki farklılıkların kısa bir özetini Watson'un ifadelerinde bulabiliriz: Yöneticilik strateji, strüktür (yapı) ve sistemler olmak üzere 3S'ye dayanarak iş yapma, liderlik ise 4S'yi oluşturan tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak hedeflere (shared goals) dayanarak insanları yönlendirme işidir.³⁵

Sonuç olarak, yöneticilik karmaşık çevre şartları içinde organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuç üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir.³⁶

³¹ Koçel, **age**, 574.

³² Çetin, **age**, 24.

³³ İnan Özalp, Gülten Eren, Hülya Öcal, "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 1-2 (1992): 163.

³⁴ Kristina G. Ricketts, "Leadership vs Management", www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf [15.02.2014].

³⁵ Koçel, **age**, 574.

³⁶ **age**, 574.

2.4. Geleneksel Liderlik Kuramları

Liderlik, araştırmacıların bu konu hakkındaki düşüncelerine ve tercihlerine bağlı olarak farklı biçimlerde incelenmiştir. Bilim insanlarının liderlik ile ilgili görüşlerine kaynak oluşturan araştırma ve incelemelerine dayanarak, geleneksel liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı ve durumsal liderlik kuramı olmak üzere 3 başlık altında ele alınmaktadır.³⁷

2.4.1. Özellikler Kuramı

Özellikler Kuramı, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler setini belirlemeye yöneliktir. Bu teoride, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.³⁸ Özellikler kuramında, liderin fiziksel görünüşü, sosyal statüsü, duygusal yapısı, konuşma becerisi ve sosyal olabilme özellikleri dikkate alınmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, etkin liderlerin yedi özelliğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; içgüdü, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, zeka, işle ilgili bilgi, ve enerjik-sosyal olma durumudur.³⁹ Ancak, bu gibi niteliklerin bulunması arzu edilir olmakla birlikte zorunlu değildir. Bu tür niteliklere sahip olmayan birçok lider örnek gösterilebilir.⁴⁰

Sonuç olarak, kişisel özellikler birçok kuramcının düşüncesinin aksine, liderin konumu ve başarısı üzerinde fazla etkili değildir ve genel olarak, lideri grubun üyelerinden, başarılı liderleri başarısızlardan ayıran öğelerin, her zaman kişisel özellikler olmadığı söylenebilir. Özellikler kuramına yöneltilecek eleştiriler, lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğın farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.⁴¹

³⁷ Özalp, Eren, Öcal, **age**, 166.

³⁸ Güney, **age**, 361.

³⁹ Durmuş Yörük, Süleyman Dündar, Birol Topçu, “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, c. 11, s. 1 (2011): 104.

⁴⁰ A. Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, 2. bs. (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), 203.

⁴¹ Güney, **age**, 362.

2.4.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Liderlik konusu üzerindeki araştırmalar çoğaldıkça, Özellikler kuramında ifade edilen özelliklerin etkili bir liderlik için yeterli olamayacağı anlaşılmış ve araştırmacılar, liderin kişisel özelliklerinden çok, “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır. Davranışsal teorilerin gelişmesi sırasında pek çok araştırma ve inceleme yapılmış ve etkili liderlik davranışlarının belirlenmesine çalışılmıştır.⁴² Burada odak nokta; liderin davranış biçimleridir. Amaç liderlik tarzının, diğeri bir deyişle, liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. Liderlik tarzları konusunda yapılan araştırmalar sonucunda liderin davranış biçimlerine ilişkin değışik kavramlar ileri sürülmüştür.⁴³ Davranışsal teoriler; bireylere, gruplara ve organizasyonlara birçok hedeflerini başarmalarında yardım eden liderlik davranışlarını belirlemeye çalışmışlardır.⁴⁴

Yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi, McGregor’un X ve Y Kuramı ve Likert’in Sistem 4 Modeli.

2.4.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları, 1940 ve 1950’li yıllarda davranışsal yaklaşımlara öncülük etmiş ve lider etkinliğine katkıda bulunan belirli davranışları incelemiştir. Yaptıkları kapsamlı incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki temel faktör tanımlamışlardır.⁴⁵ Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve insiyatiftir.

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Yani izleyiciler, lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedir. Kısaca bu faktör, liderin, davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.⁴⁶

⁴² age.

⁴³ Erdal Tekarslan ve diğ., **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, (İstanbul: Dönence Basım Yayın, 2000), 123.

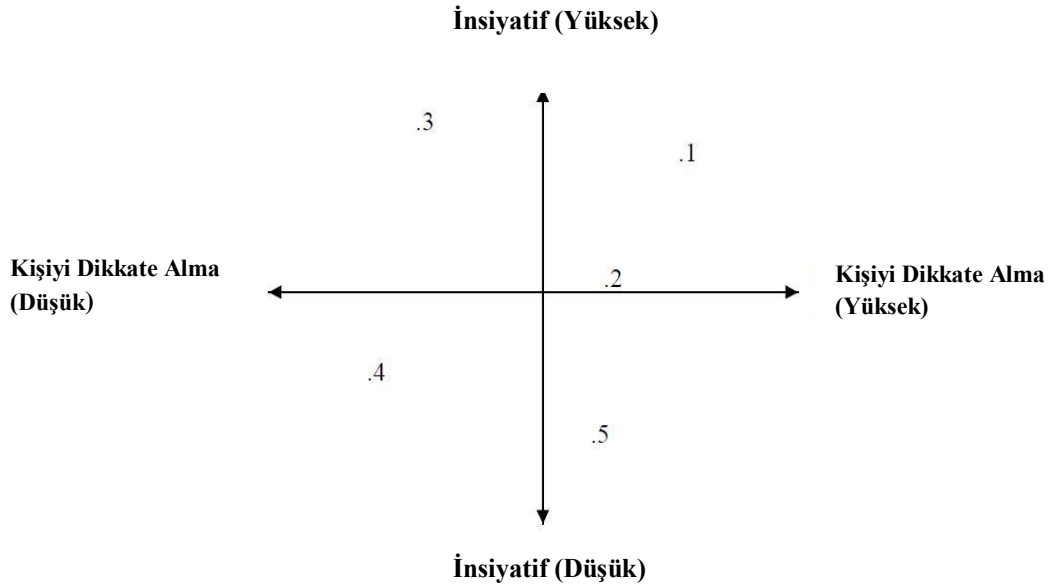
⁴⁴ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 5. bs. (Londra: Pearson International Edition, 2008), 393.

⁴⁵ Güney, age, 363.

⁴⁶ Koçel, age, 578.

İnsiyatif faktörü ise liderin, işlerin zamanında tamamlandığına ve astların işlerini doğru bir şekilde gerçekleştirdiğine emin olmak yönündeki davranışlarını ifade etmektedir.⁴⁷Başka bir ifadeyle, insiyatif faktörü, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içerir. Lider, önce kendi rolünü açık biçimde gösterir ve iş görme yöntemlerini oluşturur ve izleyicileri istenen amaçları gerçekleştirmeleri için yönlendirmede önemli bir rol oynayarak gerekli performansa ulaşmalarını sağlar.⁴⁸

Şekil 1, beş ayrı liderin davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; Lider 4 grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.⁴⁹



Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 579.

⁴⁷ George, Jones, **age**, 394.

⁴⁸ Hasan Tağraf, İskender Çalman, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 23, s. 2 (2009): 137.

⁴⁹ Koçel, **age**, 578.

Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif faktörleri birbirlerini tamamlayıcı olsalar da birbirlerinden bağımsızdırlar. Birbirlerini tamamlamaktadırlar çünkü; liderler iki tip davranışta gösterebilirler.⁵⁰

Ohio State Çalışmaları'nın sonuçları şöyledir:⁵¹

- Anlayış davranışının yüksekliği iş tatminini artırmakta, devamsızlığı ve işgücü devir hızını azaltmaktadır.
- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı artmaktadır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.

2.4.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

R. Likert'in University of Michigan Araştırma Merkezi, 1947'den beri liderlik araştırmalarıyla uğraşmaktadır. Bu merkezin yürüttüğü araştırmaların temel amacı grup üyelerinin hem verimliliklerini hem de doyumluluklarını sağlayan ilkeleri saptamaktır.⁵² Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu araştırmalar sonucunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır.⁵³

Kişiyeye yönelik liderler, çalışanlar ve çalışanların gerçekleştirmek istedikleri hedefleriyle kişisel olarak ilgilenir ve çalışanlar hata yaptıkları zaman cezalandırma yoluna daha az giderler. İşe yönelik liderler ise sıkı sıkıya gözetim ve çalışanları hata yaptıkları zaman cezalandırma yoluna giderler. İşe yönelik liderlerin emrinde çalışanlar, kendilerine sadece bir üretim aracı olarak davranıldığını hissetme eğilimindedirler ve buna karşılık olarak düşük performans göstermektedirler.⁵⁴ Dolayısıyla, bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur.⁵⁵

⁵⁰ George, Jones, **age**, 394-395.

⁵¹ Güney, **age**, 363

⁵² Baysal, Tekarslan, **age**, 207.

⁵³ Koçel, **age**, 579.

⁵⁴ D. D. Warrick, "Leadership Styles and Their Consequences", **Journal of Experimental Learning and Simulation**, c. 3, s.4 (1981): 157.

⁵⁵ Koçel, **age**, 579.

Etkili liderlerin, çalışanlarıyla destekleyici veya çalışan merkezli ilişkiler içinde olması, bireysel kontrol yöntemleri yerine grup bazında kontrol yöntemlerini kullanması ve yüksek performans hedefleri koyması gerekmektedir.⁵⁶

Michigan araştırmacılarının vardığı sonuç daha çok kişiye yönelik liderlerin tercih edildiğidir. Kişiye yönelik liderler daha yüksek çalışan verimliliği ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken, işe yönelik liderler ise daha düşük çalışan verimliliği ve iş tatmini ile ilişkilendirilmektedirler.⁵⁷

2.4.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu modelin amacı liderin yönetimi altında bulunan örgüt çerçevesinde, ne ölçüde üretim faktörüne ve ne ölçüde insan unsuruna önem verdiğini göstermektedir.⁵⁸ Boyutlardan biri insana ilgi ikincisi ise üretime ilgidir. İnsana ilgi boyutu; liderin bir görevi gerçekleştirmek için en iyi kararı verirken, takım üyelerinin ihtiyaçlarını, çıkarlarını ve kişisel gelişim alanlarını göz önünde bulundurma derecesidir. Üretime ilgi boyutu ise; liderin bir görevi gerçekleştirmek için en iyi kararı verirken, somut hedefleri, organizasyonel etkinliği ve yüksek verimliliği göz önünde bulundurması demektir.⁵⁹

Şekil 2'de de görülebileceği gibi, iki boyutla ilgili beş ayrı tip liderlikten bahsedilebilir. 1.1 tarzı ile liderin gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak gerekse yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı sadece örgüt içinde kalabilmek için asgari çaba gösterdiği ifade edilebilir.⁶⁰ 9.1 ile ifade edilen liderlik tarzında ise lider iş koşullarını iyi planlayıp, düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenmektedir. 1.9 liderlik tarzı üyelerin arzu ve ihtiyaçlarını azami ölçüde dikkate almakta, ancak işle ilgili girişim, planlama ve organizasyon zayıf düzeyde bulunmaktadır.⁶¹

⁵⁶ Kreitner, Kinicki, **age**, 476.

⁵⁷ Robbins, **age**, 317.

⁵⁸ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. bs. (İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1999), 128.

⁵⁹ "The Blake- Mouton Managerial Grid: Balancing Task and People-Oriented Leadership", http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm [22.02.2014].

⁶⁰ Baysal, Tekarslan, **age**, 210.

⁶¹ Eren, 2007, 440.

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilmektedir.⁶⁴

2.4.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Liderliği kişinin yönetsel davranış özelliklerine dayanarak açıklayan McGregor'a göre, liderin davranışları, insanlar hakkındaki düşüncelerine göre değişmektedir. Liderlik tarzları, liderin işe ve insana verdikleri önem bakımından birbirinden ayrılan ve iki uç oluşturan otoriter ve demokratik liderlik tarzları arasında çeşitli görünüm alabilmektedir.⁶⁵ Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir, X Kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırılabilir.⁶⁶

Otoriter lider (X tipi lider) insanın genellikle sorumluluktan kaçan, çalışmayı sevmeyen, basit ve tekrarlı işlerden hoşlanan bir varlık olduğunu kabul eder. Böyle bir varsayımla hareket eden lider, sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmadan yana bir tutum benimser. Otoriter lider, işin yerine getirilmesine büyük önem veren, organizasyonun görevlerini yerine getirebilmek için gerekli olanları bilen, buna uygun açık talimatları veren, güç ve yaptırım kullanarak yerine getiren liderlik tarzı olarak tanımlanabilir.⁶⁷ Demokratik (Y tipi lider) ise yönettiği insanların işlerine bağlı olduğunu ve işle ilgili çıkabilecek problemlerde kendi kendilerine çözüm bulabileceklerini düşünmektedir. Ayrıca, insanların doğasında tembellik olmadığını, çalışmamaktan ziyade çalışmak isteyeceklerini söylemektedir.⁶⁸ Demokratik liderlik, grup veya organizasyon üyelerinin sosyal ve psikolojik yönlerine büyük önem veren yalnızca genel gözetim uygulayan ve yetkilerini büyük ölçüde devreden bir liderlik tarzı olarak da tanımlanabilir.⁶⁹

⁶⁴ Koçel, **age**, 581.

⁶⁵ Barutçugil, **age**, 271.

⁶⁶ Koçel, **age**, 581.

⁶⁷ Barutçugil, **age**, 271.

⁶⁸ Michael P. Bobic, William Eric Davis, " A Kind Word For Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail", **Journal of Public Administration Research and Theory**, c. 13, s. 3 (2003): 245.

⁶⁹ Barutçugil, **age**, 272.

Ancak, uygulamada organizasyonlarda bu iki liderlik tarzının hiçbirinin saf anlamda uygulanabilir olmadığı görülmektedir. Uygulamada, bu tarzların belirli oranlardaki bileşimleri, içinde bulunulan duruma ve zamana bağlı olarak değişen ağırlıklarda kullanılmaktadır.⁷⁰

2.4.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup Tablo 2'deki gibi özetlenebilir.⁷¹

Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 582.

⁷⁰ age.

⁷¹ Koçel, age, 582.

Sistem 4 şu şekilde açıklanabilir:⁷²

Sistem 1: Takım çalışması gözükmez. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur. Gruplar lidere karşı çalışır. Üretim düzeyi buna rağmen orta seviyededir.

Sistem 2: Takım çalışması yapılmaz. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar genellikle oluşur ve lidere karşı arada sırada direnme gösterirler. Üretim ortamının üstündedir. X kuramının felsefesi hakimdir.

Sistem 3: Takım çalışması yapılma yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile ya örgütün amaçlarına ancak kısmen karşı geldiklerinden ya da bu amaçları desteklediklerinden üretim düzeyi iyidir. Y Kuramı felsefesi hakimdir.

Sistem 4: Hedeflere takım çalışması ile varılacağı bilinci yerleşmiştir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa dahi biçimsel gruptan kopmuş olmadığından ve dolayısı ile örgüt içindeki tüm sosyal güçler örgüt amaçlarına erişme çabası içindedirler.

Likert, bu dört tip lider arasında en etkilisinin Sistem 4 tipi lider olduğunu, motivasyon ve performans açısından büyük üstünlüğe sahip olan bu sistemin anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanmasının doğru olacağını savunmaktadır.⁷³ Eğer Sistem 4 tipi liderlik doğru bir şekilde uygulanırsa, biçimsel ve biçimsel olmayan grupların birlik içinde aynı amaca hizmet edeceğini yani organizasyonel hedeflerin başarılması için çalışacaklarını söylemektedir.⁷⁴

2.4.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderlik karmaşık bir süreçtir ve etkilendiği birçok faktör vardır. Bireylerin ve karşılaşılan durumun özellikleri ise, liderliğin en çok etkilendiği iki faktör olarak kabul edilmektedir. Bu iki faktör, Durumsal liderlik kuramlarının ortaya çıkışında etkili olmuştur. Durumsal teoriler, liderlik için tek ve en iyi olarak nitelendirilebilecek bir yönetim tarzının olmadığını bunun yerine, belirli liderlik tarzlarının sadece belirli koşullar altında etkili olabileceğini savunmaktadır.⁷⁵

⁷² Baysal, Tekarslan, *age*, 212-214.

⁷³ Barutçugil, *age*, 275.

⁷⁴ Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, 6. bs. (New York: McGraw-Hill, 1984): 404.

⁷⁵ Jerald Greenberg, *Managing Behavior in Organizations*, 3. bs. (New Jersey: Prentice-Hall, 2002), 288- 289.

Buna göre, en uygun liderlik davranışı koşullara ve durumlara göre değişmektedir, pek çok davranışsal teoride de bu sebeplerden liderlerin anlayışlı ve duruma göre esnek olmaları gerektiği belirtilmiştir. Her liderin tercih ettiği farklı bir yönetim tarzı olduğundan kolay olmasada, liderler davranışlarını aniden gelişebilecek durumlara göre adapte edebilmelidirler.⁷⁶ Durumsallık yaklaşımının temel tezi en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir.⁷⁷

Yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı.

2.4.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fred E. Fiedler'a göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç değişken vardır bunlar; lider ve izleyicileri arasındaki ilişki, işin niteliği ve güç durumu olarak üç kritere ayrılmıştır.⁷⁸

Bu kriterleri şu şekilde tanımlayabiliriz:⁷⁹

Lider ve İzleyicileri Arasındaki İlişki: Liderler grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde iseler, onlar tarafından sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla güç ve etkileme imkanına sahiptirler.

İşin Niteliği: Son derecede fazla belirlenmiş yani adım adım işin nasıl yapılacağı belirlenmiş işlevler, böyle belirlenmemiş işlevlerle uğraşan liderlere nazaran daha fazla güç kazandırır.

Güç Durumu: Liderler grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkartabiliyorsa veya cezalandırıp ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir.

Bahsi edilen üç değişkenin birleşmesi ile lider için sekiz farklı durum ortaya çıkacaktır. Bu sekiz durum; liderin grup üzerindeki etki ve kontrolüne bağlı olarak 1'den 8'e kadar değişen bir aralıkta değer alacaktır.⁸⁰

⁷⁶ McShane, Glinow, **age**, 235.

⁷⁷ Baysal, Tekarslan, **age**, 217.

⁷⁸ Flippo, **age**, 399.

⁷⁹ Baysal, Tekarslan, **age**, 219- 220.

⁸⁰ Flippo, **age**, 399.

Her durum için geçerli bir liderlik tarzının olmadığına inanan Fiedler, liderlik tarzlarını açıklarken, LPC (Least Preferred Co-worker) anketini geliştirmiş bu anketle kişinin işe ya da iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini bulmaya çalışmıştır.⁸¹

Araştırmalar, işe yönelik ve çalışan üzerinde kontrol sahibi olan liderlerin 1, 2 ve 3 gibi kolay durumlar ile en zor durum olan 8’de etkin olabileceğini söylerken daha hoşgörülü ve anlayışlı liderlerin yani iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerine daha fazla ağırlık veren liderlerin ise orta zorluğa sahip olan durumlarda daha etkin olabileceğini açıklamaktadır.⁸²

Birtakım eleştirilere rağmen, Fiedler’in teorisi, liderlerin durumları astlarına, işin niteliğine ve organizasyonlara göre değerlendirmesini, tüm yönetim tarzları içerisinde çeşitli yeteneklerin kullanımı konusunda esnek olunmasını ve tercih ettikleri yönetim tarzı ile daha iyi bir uyum yakalayabilmek için işlerindeki bazı unsurları değiştirmek gerektiğini göz önüne almalarını sağlamıştır.⁸³

2.4.3.2. House ve Evans’ın Yol Amaç Kuramı

1970’li yılların başlarında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç kuramı insan davranışlarını; insanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç ile bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer etkilediğini belirtmektedir. Bu modele göre bireyin bir davranış biçimini ortaya koyması, bireyin ihtiyaçlarına ve o davranışın ihtiyaçları tatmin edebilme özelliğine dayanmaktadır.⁸⁴

Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Buna göre, liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.⁸⁵

⁸¹ Güney, **age**, 367.

⁸² Flippo, **age**, 399- 400.

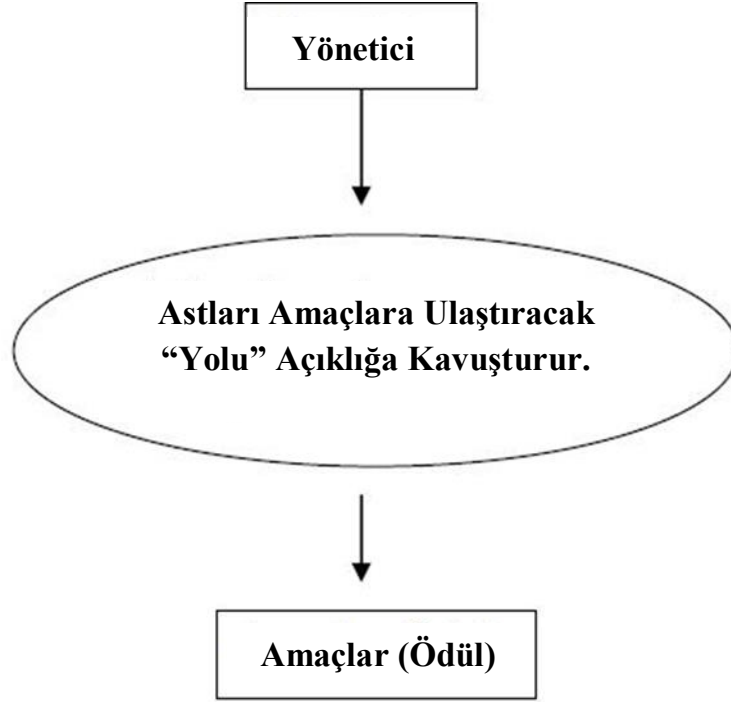
⁸³ Newstroom, Davis, **age**, 172.

⁸⁴ Alptekin Sökmen, Yasin Boylu, “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, c. 4, s.15 (2009): 2384.

⁸⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2001), 479.

Liderler; çalışanların ihtiyaçlarını belirlemeli, onlara uygun olan hedeflere yönlendirmeli, onların yeterli performans göstermesinin önündeki engelleri kaldırmalı ve çalışanlara rehberlik etmelidirler. Bunlar lider tarafından yerine getirildiğinde; iş tatmini, liderin kabulü ve çalışanların motivasyonu sağlanacaktır.⁸⁶

Bu teoriyi şekil 3'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 3: Yol Amaç Kuramı

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 589.

Bu modelde, dört tür liderlik davranışı tanımlanmaktadır:⁸⁷

Otoriter Liderlik: Lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.

Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.

Katılımcı Liderlik: Grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce çalışanların düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

⁸⁶ Newstroom, Davis, *age*, 173- 174.

⁸⁷ Sökmen, Boylu, *age*, 2385.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

Örnek verecek olursak, eğer çalışanlar işleri yürütmek için yüksek kapasiteye sahipse, otoriter bir liderlik göstermek gereksiz olacaktır bunun yerine daha destekleyici bir yaklaşım gösterilmelidir. Eğer çalışanlar işleri yürütmek için yüksek kapasiteye sahip değiller ise bu durumda onların amaçlarına ulaşabilmeleri için rehberlik etmek adına otoriter bir liderliğe gereksinim vardır.⁸⁸ Dolayısıyla, bu teoriye göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.⁸⁹

2.4.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Hersey ve Blanchard'a göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Yetenek ve eğitim azlığı ile güvensizlik gibi nedenlerden dolayı görev olgunluğu düşük olan insanlar, olgun, yetenekli, becerikli, kendine güvenen ve işe istekli kişilerden farklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyarlar.⁹⁰

Şekil 4'de de görülebileceği gibi, lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.⁹¹ Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlarına fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, önder, yüksek ilişki düşük görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise önder, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.⁹²

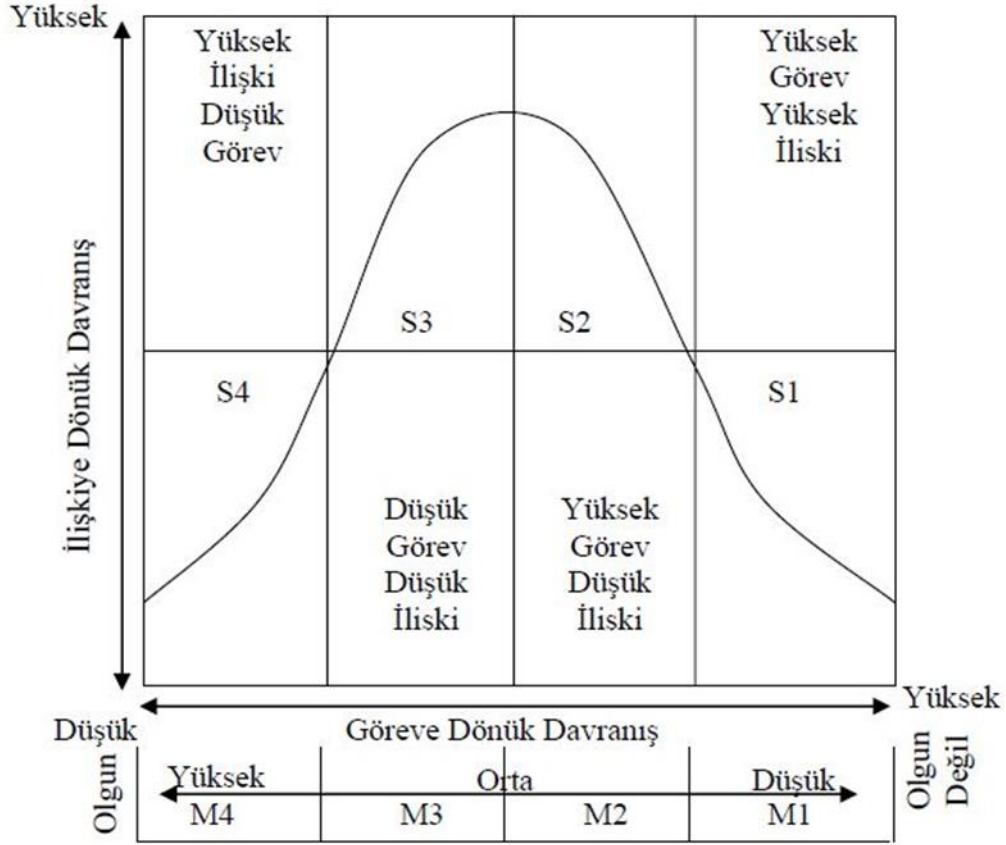
⁸⁸ Greenberg, **age**, 293.

⁸⁹ Koçel, **age**, 590.

⁹⁰ Güney, **age**, 369.

⁹¹ Eren, 2007, 453.

⁹² **age**, 454.



Şekil 4: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 6. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2003), 542.

Aynı zamanda, astların başarı istekleri de fazlaşmıştır ve kendilerini denetleyebilmektedirler. Liderin gerek iş gerekse ilişki yönünden destek sağlamasına gerek yoktur.⁹³ Bu yaklaşımın zayıf yönü ise, çalışanların durumu dışında başkaca durumsal özellikleri dikkate almamasıdır.⁹⁴

2.4.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton tarafından 1970'li yılların başlarında, çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik karar verme yaklaşımı olarak geliştirilmiştir.⁹⁵

⁹³ Güney, *age*, 369.

⁹⁴ Barutçugil, *age*, 283

⁹⁵ Baysal, Tekarslan, *age*, 237.

Vroom ve Yetton yaklaşımı, liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanmasına odaklanmıştır.⁹⁶

Vroom ve Yetton yaklaşımı, liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır.⁹⁷

- Lider elindeki bilgileri kullanarak karar alır.
- Lider astlarından edindiği bilgilere dayanarak karar alır.
- Lider astlarının da fikirlerini alarak çözüme ulaşır.
- Lider astlarıyla durumu paylaşır ve onlarla fikir alışverişi yaparak karar alır.
- Lider astlarıyla durumu paylaşır ve kararı grubun fikir birliğine dayanarak alır.

Yedi durumsal soru ile problemlerin analizinde belirli yollar önerilir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır türü yanıtlarla, lider, yukarıdaki beş türlü davranıştan birini seçecektir.⁹⁸

- Karar nitelik gerektiriyor mu?
- Yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Problem yapılaşmış mı?
- Kararın astlar tarafından benimsenmesi, etkili bir uygulama için önemli mi?
- Kararı kendiniz verseydiniz, bu kararın astlarınızca kabul göreceği kesin mi?
- Astlar, bu problemin çözümünde elde edilecek örgütsel amaçları paylaşıyor mu?
- Tercih edilen çözümlerde, astlar arasında bir çatışma çıkması muhtemel mi?

Vroom ve Yetton, söz konusu durumsallık koşullarını dikkate alarak, belirli bir karar verme durumunda uygun olarak kullanılacak liderlik tarzını ya da tarzlarını belirlemeye yönelik olan bir karar ağacı geliştirmişlerdir.⁹⁹ Aynı zamanda, karar ağacı, liderin uygun katılım düzeyini belirleyen bir çizelge olarak da tanımlanabilir. Çizelgenin sol tarafı ile başlayıp her bir soruya “evet” ya da “hayır” şeklinde cevaplar vererek lider, kendisi için en iyi katılım tarzına ilişkin karara ulaşabilir.¹⁰⁰

⁹⁶ age.

⁹⁷ Newstroom, Davis, age, 176.

⁹⁸ Güney, age, 370.

⁹⁹ Baysal, Tekarslan, age, 239.

¹⁰⁰ Güney, age, 370.

2.5. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

İnsan kaynağına verilen önemin 1980'lerden sonra artmasıyla birlikte, çalışanların şirketin hemen hemen her kademesinde söz sahibi olmaya başlamasıyla çalışanların yönetime bakışı da değişmiştir, artık klasik liderlik ve yönetim biçimlerinin yetersiz kaldığı fark edilmiş ve yeni ihtiyaçlara cevap olarak yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.¹⁰¹

J. M. Burns ve B. M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret etmiştir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan transaksiyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderlik biçimleridir.¹⁰² Bunlara ek olarak, modern liderlik yaklaşımlarında karizmatik liderlik kuramı da önemli bir yer teşkil etmektedir.

2.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, Yunancada mucizeler gerçekleştirmek ya da gelecekteki olayları tahmin etmek gibi tanrı vergisi ilham yeteneği anlamına gelmektedir.¹⁰³ Karizma kavramını yönetim yazınına ilk sokan kişi bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olmuştur. Weber'e göre karizma, "yasallığını kurallardan ya da bulunduğu durumdan değil de olağanüstü kişilik özelliklerinden ve kahramanlıklarından alan güçtür." Karizma bir özellik değil, bir kişiye yüklenen sıfattır. Bu sıfat önderin yaratıcılığı ve yenilikçiliği ile ilişkilendirilmektedir.¹⁰⁴ Weber ayrıca, karizmanın sosyal bir kriz olduğu zaman radikal bir vizyona sahip, kriz için çözüm üreten ve bu sahip olduğu vizyonla takipçilerini etkileyen liderlerin varlığında ortaya çıktığını söylemektedir.¹⁰⁵

1977'de geliştirdiği karizmatik liderlik kuramı ile House, liderliğin yalnızca astlar üzerindeki etkisiyle tanımlanmasının karizmatik önderliği ortaya çıkaran karakter özellikleri, davranışsal ve durumsal etmenleri gözardı etmek olacağını savunmuştur.¹⁰⁶

¹⁰¹ Çetin, **age**, 62-63.

¹⁰² Eren, 2007, 460.

¹⁰³ Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, 8. bs. (Londra: Pearson Global Edition, 2013), 300.

¹⁰⁴ Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006), 323.

¹⁰⁵ Yukl, **age**, 300.

¹⁰⁶ Can, Aşan, Aydın, **age**, 323.

House, kendi kişisel yeteneklerinin gücüyle takipçilerinin üzerinde derin ve olağanüstü bir etki bırakan kişilerin karizmatik liderler olduklarına inanmaktadır. House'a göre karizmatik liderler, kendileri ve takipçileri için yüksek hedefler koyan, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için kendisine ve takipçilerine güvenen kişilerdir. Bu tip liderler, statüko ile mücadele ettiklerinden cesur kişiler olarak görülmektedirler.¹⁰⁷ Aynı zamanda karizmatik bir liderde, insanları normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır. Karizmatik liderler, Atatürk ve Martin Luther King gibi sosyal bir harekete liderlik yapabilirler.¹⁰⁸

1987 yılında Conger ve Kanungo ise , karizmayı nedensellik yüklenen bir olgu olarak tanımlamışlardır. Bu teoriye göre, takipçilerin liderlerini karizmatik özelliklere sahip olan bir lider olarak tanımlamaları liderin davranışları, uzmanlığı ve durumlara olan bakış açısına göre belirlenmektedir.¹⁰⁹ Karizmatik liderde kişisel risk üstlenme, kendini adama, savunulan vizyona varmada yüksek bedellere katlanma, güven uyandırma gibi kişilik özellikleri, lider davranışlarına karizma yüklenmesini kolaylaştırmaktadır. Conger ve Kanungo'nun asıl önem verdikleri şey, önderin davranışlarıdır.¹¹⁰

Bütün bu yaklaşımlar birçok araştırmayla desteklenmiş ve karizmatik liderliğin yüksek başarıyı ve yüksek doyum sağladığını ortaya çıkarmışsa da yine yapılan çalışmalar karizmatik liderliğin genelleştirilemeyeceğini ve etkisinin durumsal olduğunu belirtmektedir.¹¹¹

2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, esas itibarıyla 1970'lerin sonlarında J. M. Burns tarafından öne sürülmüş ve daha sonra başta B. M. Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin işe dayandığından hareket eden bu yaklaşım “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetimsel liderlik” olarak da adlandırılmaktadır.¹¹²

¹⁰⁷ David V. Day, John Antonakis, **The Nature of Leadership**, 2. bs. (Los Angeles: Sage Publication, 2011), 262.

¹⁰⁸ Güney, **age**, 374.

¹⁰⁹ Yukl, **age**, 301.

¹¹⁰ Can, Aşan, Aydın, **age**, 324.

¹¹¹ **age**, 325.

¹¹² Koçel, **age**, 591.

Etkileşimci liderlik, örgütsel amaçlar ve beklentiler ile çalışanların ihtiyaçları arasında entegrasyon yapmayı gerektirir. J.M. Burns, etkileşimsel liderlerin çalışanların örgüt içerisindeki verimliliklerine göre ödüllendirme yaparak onları motive etme yoluna gittiklerini gözlemlemiştir.¹¹³ Bass ve Steidlmeier göre ise, etkileşimsel liderlik koşulsal ödülleri ve desteği içermektedir. Lideri takip edenler, liderin umut, beklenti, vaat, övgü ve ödülleriyle motive olurlar ya da liderin olumsuz geri bildirim, azarlama, tehdit ve disiplin uygulamalarıyla doğru davranmaya sevk edilirler. Bu liderlik modelinde liderler yerine getirilmesi gereken işlerin takip ediciler tarafından gerçekleştirilme durumuna göre tepkilerini gösterirler.¹¹⁴

Etkileşimci lider, görev başarımının yani performansın, planlanması, programlanması ve bütçelenmesi şeklindeki gayri şahsi yönüne özel bir önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanmasına çalışır. Etkileşimci liderlik, organizasyonda, bürokratik otorite ve biçimselliğe dayalıdır.¹¹⁵

Etkileşimsel liderlik davranışı üç boyutta incelenmektedir. Ödüle Bağlılık boyutu liderin belirlediği performans seviyesine ulaştığı zaman izleyenlerini ödüllendirmesidir. İstisnalarla yönetim boyutunda ise lider işler yolunda gitmediği zaman duruma müdahale eder. Bu boyut aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, performans hedefinden sapmalar oluştuğunda duruma müdahale eder. Pasif lider ise önceden belirlenmiş prosedüre uymama eğilimi ortaya çıktığında harekete geçer.¹¹⁶

2.5.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Değişim ve yeniden yapılanma, bugünün örgütlerini niteleyen en önemli kavramlar arasında yer almaktadır. Çevresel belirsizlik, hızlı ve ani değişimler, bu kavramların önemini her geçen gün arttırmakta ve örgütleri bir dönüşüm ile sonuçlanabilecek yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir¹¹⁷

¹¹³ John R. Hoyle, **Leadership and Futuring: Making Visions Happen**, 2. bs. (California: Corwin Press, 2007), 18.

¹¹⁴ Soner Taslak, “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s. 31 (2008): 127.

¹¹⁵ Güney, **age**, 371.

¹¹⁶ Güzel, Akgündüz, **age**, 285.

¹¹⁷ Çetin, **age**, 63.

Dönüşümsel liderler, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarlarının üzerinde tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen bireylerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulları hazırlamaktadırlar.¹¹⁸

Önce Burns tarafından 1978 yılında ortaya konulan, daha sonra da Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik, gelecekte paylaşılan bir vizyon yaratmada, çalışanları zihinsel olarak harekete geçirmede ve çalışanlarda bireysel farklılıklara önem vermede bir liderin yeteneği olarak belirtilmektedir. Dönüşümcü liderlik; vizyona, güven inşa etmeye, temel değerlere, sürekli öğrenmeye ve uzun dönemli sürdürülebilirliğe dayalıdır. Burns, dönüşümcü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini dönüştürdüğü dinamik, karşılıklı bir süreç olarak ifade etmiştir.¹¹⁹

Gary Yukl dönüşümsel liderliği, "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme sürecidir" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım liderin örgütün geleceğine ilişkin amaçları izleyicileri ile paylaşarak değişim süreci içinde aktif bir rol oynayabilmeleri için güçlendirilmeleri temeline dayanır. David Hughes ise dönüşümcü liderliği, "bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci" biçiminde tanımlamıştır.¹²⁰

Dönüşümcü liderler; vizyon sahibi, organizasyon için belirli idealleri ve hedefleri olan ilham verici kişilerdir ve bu özellikleriyle takipçileri için son derece etkileyicilerdir. Bu kişiler, organizasyon açısından önem taşıyan hedeflerin tanımlanması için gerekli olan vizyonun ifade ve iletişiminin sağlanması ve oluşturulan bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanları motive edecek karizmaya sahiptirler. Ayrıca dönüşümcü liderlerin oldukça güçlü bir empati yeteneği ve öz farkındalık sahibi oldukları böylece, takipçileri bile tam olarak neye ihtiyaç duyduklarını bilmezken onların takipçilerinin ihtiyaçlarının farkında oldukları söylenmektedir.¹²¹

¹¹⁸ **age.**

¹¹⁹ Fatih Karcioğlu, Erdoğan Kaygın, "Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 27, s. 3 (2013): 4.

¹²⁰ İnan Özalp, Hülya Öcal, " Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 3, s. 4 (2000): 210-211.

¹²¹ James L. Bowditch, Antony F. Buono, **A Primer On Organizational Behavior**, 6. bs. (New Jersey: John Wiley-Sons Inc, 2005), 223.

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama son derece önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut takipçilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü, orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır.¹²² Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim ajanı olarak görürler, isteklendiricidirler ve insanlara inanırlar. Yaşam boyu öğrenmeye çalışır, karmaşıklık, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine sahip geniş görüşlü liderlerdir.¹²³

Dönüşümcü liderlikle ilgili bazı özellikler şunlardır;¹²⁴

- Dönüşümcü lider karizmasını kullanır, takipçilerinin hedeflerine uygun bir vizyon belirler ve onlarla arasında özel bir bağ oluşturur.
- Çalışanlarına ilham kaynağı olur, yüksek hedefler belirler ve kritik önem taşıyan konuları etkili semboller ve basit bir dille takipçilerine aktarır.
- Takipçilerine koçluk eder, onlara tavsiyeler verir ve kararlar üzerinde yetki sahibi olmalarını sağlar. Her biriyle ayrı ayrı ilgilenir.
- Takipçilerinin problemlere yeni bakış açılarıyla yaklaşabilmelerini sağlar.

2.6. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderliğin Boyutları

Burns 1978’de yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Bass ise 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramının geliştirilmesini sağlamıştır. Diğer taraftan, Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile dönüşümcü liderlik kavramı; karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyutta toplanmıştır. Bass ve arkadaşlarının sonraki çalışmalarında karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine benzer yapılar olduğu ve görgül çalışmalarda birbirlerinden ayırt edilemediği görülmüş ve tek boyut olarak ele alınarak çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyuta indirgenmiştir.¹²⁵

¹²² Eren, 2007, 461.

¹²³ Can, Aşan, Aydın, **age**, 326.

¹²⁴ Henry L. Tosi, Neal P. Mero, John R. Rizzo, **Managing Organizational Behavior**, 4. bs. (New Jersey: Blackwell Publishing, 2000), 473.

¹²⁵ Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, c. 7, s. 1 (2007): 262.

Bass ve Avolio'nun yanı sıra, dönüşümcü liderlik konusuna birçok bilim insanı ilgi göstermiştir. Bu bilim insanları Tichy ve Tavenna (1983), Conger-Kanungo (1987), Yukl (1989) ve Sashkin (1990) eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir. Bütün araştırmacıların yaptıkları dönüşümcü liderlik tanımları hemen hemen aynıdır. Ayrıca dönüşümcü liderin davranışı açıklama konusunda Kouzes ve Posner'de Bass gibi bir anket geliştirmiştir.¹²⁶

Podsakoff ve arkadaşları (1990) ise dönüşümcü liderliğin tanımının tam olarak anlaşılmadığını, ancak dönüşümcü liderlerde; bir vizyonun tanımlanması ve açıklanması, uygun model olma, grup amaçlarının kabulünü teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireyselleştirilmiş destek sağlama ve entelektüel uyarım olmak üzere en azından altı özelliğin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir. Vizyonun tanımlanması ve açıklanması, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını; uygun model olma, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını; grup amaçlarının kabulünü teşvik etme, belli bir amaç etrafında takipçileri çalışmaya yönlendirmeyi; yüksek performans beklentisi, liderin beklentilerini takipçilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını; bireyselleştirilmiş destek sağlama, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini yönetmesini ve entelektüel uyarım, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade etmektedir.¹²⁷

Özetlemek gerekirse, Liderlik Çalışmaları Merkezi tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarına da bakıldığında, dönüşümcü liderliğin 4 önemli boyutu içerdiği görülmektedir. Bunlar; “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “entelektüel teşvik” ve “bireysel düzeyde ilgi” dir.

¹²⁶ Levent Eraslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, (2006): 11.

¹²⁷ Mahmut Akbolat, Oğuz Işık, Ali Yılmaz, “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, s. 11 (2013): 36.

2.6.1. İdealleştirilmiş Etki

Değerlere, inançlara ve misyon duygusuna yönelik olan bir liderin karizmatik faaliyetlerini ifade eder. Bu boyut liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün olarak düşündüğünde, riski diğerleriyle paylaştığında, onların temel kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğunda örnek oluşturur. Dönüşümcü liderler takdir edilirler, saygı gösterilir ve güvenilirlerdir. Bu liderlerle özdeşleşen takipçiler onlara benzemek isterler, dönüşümcü liderler takipçilerine bir rol modeli olacak davranışlarda bulunurlar.¹²⁸

Böylece, dönüşümcü liderin organizasyonda köklü değişiklikler için sarf ettiği çaba çalışanları tarafından onaylanmakta ve destek görmektedir. İdealize edilmiş etkide, lider kolektif bir misyon sahibi olmanın önemine vurgu yapmaktadır. Kolektif amaç ve hedeflere ulaşmak için, lider, özverili davranışlar sergilemeye, etik ve ahlaki davranış standartlarını yükseltmeye isteklidir.¹²⁹

2.6.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon boyutunda ise lider çalışanlarına, organizasyon içerisinde iyi bir performans göstermelerinin önemini vurgular ve onlara organizasyonun misyon ile hedeflerini gerçekleştirme konusunda yardım eder. Bass ve Avalor çalışmalarında, bu tip davranışları sergileyen liderlerin çalışanlarını etkileme konusunda daha güçlü olduklarını söylemişlerdir. Aynı zamanda bu tip liderlerin, organizasyonun vizyon ve hedeflerini açıklama konusunda iletişim yeteneklerinin oldukça güçlü olduğu ve çalışanlarına anlayabilecekleri en basit yolla aktarabildikleri bilinmektedir.¹³⁰

Dönüşümsel değişimlerin organizasyonlara uygulandığı koşullarda, liderin diğerlerinin yeni bir düşünceyi benimsemelerini sağlamak gibi açık ve sürekli bir görevi vardır. Bu nedenle dönüşümcü liderler öyle hareket etmelidir ki takipçilerini etkilemeli ve motive etmelidir.

¹²⁸ Erdoğan Kaygın, Ali Çağlar Güllüce, “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 16, s. 3 (2012): 267.

¹²⁹ Hasan Gül, Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformatif Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformatif Liderlik Algısı”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 25 (2011): 242.

¹³⁰ W.A. Wan Omar, Fauzi Hussin, “Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, c. 3, s.2 (2013): 348.

Dönüşümcü liderliğin merkezi ilkelerinden biri, çevre şartları ve koşullar zor, öngörülemeyen ve stresli bile olsa birey ve grupları motive olmaya ikna edebilmesidir.¹³¹

2.6.3. Entelektüel Teşvik

Entelektüel teşvik boyutunda ise, dönüşümcü liderler çalışanlarının statükoyu sorgulamaları için teşvik edici ve aynı zamanda organizasyonla ilgili problemlere yenilikçi ve yaratıcı bir bakış açısıyla çözümler üretebilmelerini sağlayacak davranışlarda bulunurlar.¹³²

Entelektüel teşvik, liderin çalışanlarını ellerindeki işler hakkında düşünmeye, sorular sormaya ve çözüm yolları üretmeye sevk etmesidir şeklinde de açıklanabilir. Dönüşümcü liderler, çalışanlarını hatalarından ötürü herkesin önünde eleştirmeler aksine çalışanlarına zorlayıcı işler verir ve bu işleri kendi yaklaşımlarını kullanarak yapmaları için cesaretlendirirler.¹³³

Entelektüel teşvik, takipçilerin yeni ve yaratıcı fikirler kovalaması ve yaratıcı bir şekilde düşünmesine dayanır, yeni fikirler ve yaklaşımlarla takipçilerin sürekli düşünmelerini sağladığı zaman ortaya çıkarılır. Entelektüel teşviğe güvenen dönüşümcü liderler içinde buldukları durumu kabul etmezler, bu yüzden sürekli öğrenmeyi teşvik eden durumlar yaratarak takipçilerinin birer yenilikçi olmalarını sağlarlar.¹³⁴

2.6.4. Bireysel İlgi

Bireysel ilgi, dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olarak, takipçilerinin bireysel analiz yetenekleri ile ilgilidir. Takipçilerin örgütün dönüşüm sürecine katkıları, onların istek, ihtiyaç, değer ve yeteneklerinin doğru biçimde belirlenmesi gereğini ortaya koyar. Böylece küresel bir bakış açısının yanında, dönüşümcü lider her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceğini bilmek zorundadır.¹³⁵

Dönüşümcü lider, insanlara destek, yardım sağlar ve yüksek güven inşa eder. Organizasyon üyelerine kişisel destek sağlamada ve özellikle onların önceden ihmal edilen kişisel amaçlarını başarmalarında zaman ve kaynak sağlar.

¹³¹ Gül, Şahin, *age*, 243.

¹³² Kreitner, Kinicki, *age*, 487.

¹³³ Omar, Hussin, *age*, 348-349.

¹³⁴ Karcıoğlu, Kaygın, *age*, 5.

¹³⁵ Gül, Şahin, *age*, 243.

Lider gerekli olduğunda öğrenme fırsatları, iletişim ve destek sağlayarak yol gösterici olarak faaliyet gösterir. Dönüşümcü lider, bireysel ilgi yoluyla takipçilerinin önemli birer birey olduklarını hissetmelerini sağlar.¹³⁶ Dönüşümcü liderin, çalışanlarının isimlerini ve onlarla olan daha önceki konuşmalarını hatırlaması, çalışanlara saygılı davranması ve onlara doğruları söylemesi gibi basit incelikler bile bireysel ilgi göstermeye örnek olarak verilebilir.¹³⁷

¹³⁶ Karcıoğlu, Kaygın, **age**, 5.

¹³⁷ Kreitner, Kinicki, **age**, 487.

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlaması da oldukça zor olan bir kavramdır. İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işiyle ilgili tutumu ya da işine karşı gösterdiği tepki de diyebiliriz.¹³⁸ Başka bir deyişle iş tatmini, insanların mevcut işleri hakkındaki duygu ve inançlarının toplamıdır ve örgütsel davranışın en önemli ve en iyi araştırılmış işe yönelik tutum davranışlarından biridir. İş tatmininin organizasyon içerisinde büyük oranda davranışları etkileme potansiyeli vardır ve çalışanların refah düzeylerine etkide bulunmaktadır.¹³⁹

Buna göre, iş tatmini örgütsel davranış açısından nedenleri ve sonuçları itibariyle son derece önemli bir konudur. İş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların işgörenler üzerinde yarattığı sonuçlar olarak da açıklanabilir. Herhangi bir tutum gibi, iş tatmini de inançlar, düşünceler, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin karmaşık bir bileşimini yansıtır. Yine diğer tüm tutumlar gibi, gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin bu konudaki duygularını ve düşüncelerini dile getirmesi veya davranışları incelemek suretiyle anlaşılabilir.¹⁴⁰

Hoppock iş tatminini; bir kişinin dürüst bir şekilde işinden memnunum diyebilmesi için gereken psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra, iş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen çalışanların nasıl hissettikleriyle alakalı olduğundan bireylerin iç dünyası ile de bağlantılıdır.¹⁴¹

¹³⁸ Hüseyin Kantar, **İşletmede Motivasyon**, (İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008), 19.

¹³⁹ George, Jones, **age**, 84.

¹⁴⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**, ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, (İstanbul: MKM Yayınları, 2009), 49-50.

¹⁴¹ Brikend Aziri, “Job Satisfaction: A Literature Review”, **Journal of Management Research and Practice**, c. 3, s. 4 (2011): 77.

Vroom ise iş tatminini tanımlarken çalışanların işyerindeki rollerine odaklanmıştır. Buna göre iş tatmini, bireylerin meşgul oldukları işle alakalı olarak iş rollerine olan duygusal yönelimleri olarak açıklanmıştır.¹⁴² Aslında iş tatmini bireyin, toplam iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur. Genellikle de bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin olgusu doğar.¹⁴³

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır.¹⁴⁴

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal cevaptır. Bu yüzden görülmez sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir.
- İş tatmini, birbirleriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

İş tatmininin sağlanması amacıyla yapılan ilk araştırmalar: 1920’lerde Amerika’da Elton Mayo ve arkadaşlarının Chicago Western Elektrik İşletmesi’nde yönettiği fakat sonuçları ancak 1930’larda alınabilmiş “Hawthorne” çalışmalarıdır. Mayo fikir ve görüşleriyle insan ilişkileri yaklaşımının doğuşunda önemli bir rol oynamıştır çünkü, Hawthorne çalışmalarının sonuçları ile araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörlerden sosyal faktörlere kaydırmışlardır.¹⁴⁵ Hoppock’un 1935’te yayınlanan “Job Satisfaction” isimli makalesinden beri de bu konuda önemli araştırmalar yapılmıştır.¹⁴⁶

Gerçektende, çalışanlara kendi istekleri, ihtiyaçları, arzuları olan bireyler olarak davranılması ve bu özelliklerinin ön planda tutulmasını öneren yeni yönetim yaklaşımı, modern işletmelerde iş tatmininin öneminin anlaşılması açısından oldukça iyi bir göstergedir.¹⁴⁷

¹⁴² age.

¹⁴³ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 7. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2006), 353.

¹⁴⁴ İrfan Yazıcıoğlu, Alptekin Sökmen, “Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, s. 18 (2007): 3.

¹⁴⁵ Kantar, age, 21.

¹⁴⁶ Yazıcıoğlu, Sökmen, age, 2.

¹⁴⁷ Aziri, age, 78- 79.

İş tatminini analiz ederken, iş tatmini sağlanmış olan bir çalışanın mutlu bir çalışan olduğu ve mutlu çalışanın da başarılı bir çalışan olduğu unutulmamalıdır.¹⁴⁸

Yapılan araştırmalar, iş tatmini düşük olan bireylerin işten kaçtıklarını ya da işten ayrıldıklarını, işinden tatmin olanların ise olumlu davranışlar içinde olduklarını ve bu davranışlarını hem iş yerinde hem de özel yaşamlarında sergilediklerini göstermiştir. Yüksek tatmin çalışanlarda verimliliğin artmasına da neden olmaktadır.¹⁴⁹

3.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

İş tatmini ile ilgili olarak birçok teori ve model vardır. Bunlardan her biri iş tatmininin dört temel belirleyicisi olarak adlandırılan; kişilik özellikleri, kişinin değerleri, işle ilgili özellikler ve sosyal etkiden bir yada daha fazlasını dikkate almakta ve bir çalışan işinden memnunken diğerinin işinden memnun olmamasına sebep olan faktörleri araştırmaktadır.¹⁵⁰ Genel olarak bakıldığında ise iş tatmini ile ilgili kuramlar kapsam ve süreç olmak üzere iki ana kategoriye ayrılmaktadır.

3.2.1. Kapsam Kuramları

İnsanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesine önem veren kapsam teorileri, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı arttırmaları ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırırlar. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini, çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar.¹⁵¹

Kapsam kuramları adı altında yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı, McClelland'ın Başarıma İhtiyacı Kuramı.

¹⁴⁸ age.

¹⁴⁹ Güney, age, 40.

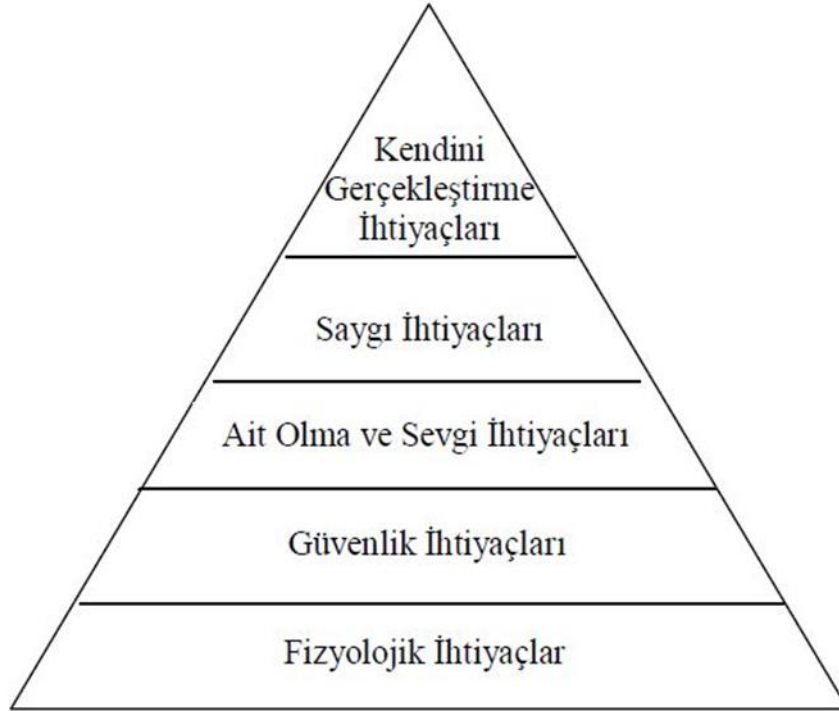
¹⁵⁰ George, Jones, age, 88.

¹⁵¹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 375.

3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıraya dizen Maslow'un ihtiyaçların sınıflandırılmasında esas aldığı iki varsayım vardır. Bunlardan birincisi, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. Bu yüzden, bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmek gerekir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci varsayımı ise ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow'a göre, kimi ihtiyaçların tatminine insanlar, diğerlerinden daha fazla önem verirler. Bunların doyurulmasından sonra, bireyler daha üst düzeyde ihtiyaçlar aramaya başlarlar.¹⁵²

Bu kurama göre insan ihtiyaçları; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini tamamlama ihtiyacı olarak 5 kategoride gruplanabilir.¹⁵³ Bu ihtiyaçlar Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 5: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 624'den uyarlandı.

¹⁵² Eroğlu, **age**, 360.

¹⁵³ Efil, **age**, 121.

Maslow'un belirlediği motive edici ihtiyaçlar sırasıyla şunlardır:¹⁵⁴

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, barınma, eş edinme gibi en temel fizyolojik ihtiyaçlardır. Organizasyonel ortamda bunlar; hava, hayatta kalmaya yetecek düzeyde temel ücret, uygun ısıdır.

Güvenlik İhtiyacı: Güvenli bir fiziksel ve duygusal çevre ve tehlikelerden uzak olmaktır. Organizasyonda bu ihtiyaç; iş güvenliği, güvenli işler ve sosyal haklar olarak ortaya çıkar.

Sosyal İhtiyaçlar: Bir grubun parçası olma, arkadaşlar edinme ve sevilme ihtiyacıdır. Organizasyonda bu ihtiyaç kendini çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif katılma şeklinde gösterir.

Saygınlık İhtiyacı: Kendisiyle ilgili olumlu imaj geliştirme, fark edilme, başkaları tarafından takdir edilme ihtiyacıdır. Organizasyonda bu ihtiyaç; tanınma, sorumluluk alma, statü arayışı olarak kendini gösterir.

Kendini Tamamlama İhtiyacı: Daha iyi insan olma, yetkinliklerini artırma ve tam potansiyelini ortaya koyma ihtiyacını duymaktır. Organizasyonda; büyüme için fırsatlar yaratma, yaratıcılığı ortaya koyma, başarıyı özendirme, zor görevler ve ilerleme için eğitim alma şeklinde görülür.

Maslow'un kişinin temel ihtiyaçları modelinin kişi ve işe ilişkin düşünceler üzerinde önemli bir etkisi olmuştur. Maslow'un modelinde dikkat yalnızca işin yapıldığı fiziksel alan ve toplumsal çevreye çekilmekle kalmamış aynı işin içeriği de önem kazanmıştır.¹⁵⁵

3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon teorilerinden birisi de, Frederick Herzberg'in araştırma sonuçlarına bağlı kalarak, ortaya çıkardığı Çift Faktör teorisidir. Teorinin temeli, görgül bir araştırmanın bulgularına dayandığından, çalışma hayatında en çok denenilen ve çeşitli araştırmalara konu olan bir yaklaşım olmuştur.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 186- 187.

¹⁵⁵ Kantar, **age**, 21.

¹⁵⁶ Eroğlu, **age**, 361.

Herzberg, Maslow'un kuramını genişletmiş ve yaklaşık iki yüz muhasebeci ve mühendise kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır. Bu yöntemde esasen, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durum üzerine odaklanılmıştır.¹⁵⁷ Herzberg, araştırma sonuçlarına göre, bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını bulmuştur. Bu iki grubu iki faktör olarak nitelemiştir. Birinci grup faktörleri motive edici, ikinci grup faktörleri ise hijyen (koruyucu) faktörleri olarak ayırmıştır.¹⁵⁸

Motive edici faktörler, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Hijyen faktörler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir.¹⁵⁹

Herzberg'e göre, bir çalışan aynı anda hem iş tatmini hem de iş tatminsizliği ile karşılaşabilir. Çalışan işinden güdülenme ihtiyaçları karşılandığı için memnundur örneğin, işini ilgi çekici ve fırsatlarla dolu olarak nitelendirebilir. Aynı zamanda, hijyen faktörleri karşılanmadığı için (iş güvenliğinin sağlanmaması gibi) iş tatminsizliği de yaşayabilir.¹⁶⁰

Herzberg'in kuramı, aslında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile yakından ilgilidir. Koruyucu ve dışsal etmenler olarak da adlandırılan hijyen faktörleri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki alt katmanda yer alan ihtiyaçlarla hemen hemen eşdeğerdir. Hijyen faktörleri iş tatminsizliğini engellesede, yüksek oranda iş tatmini de sağlamamaktadırlar. Kendi başlarına hijyen faktörleri, çalışanların güdülenmesini sağlayamazlar sadece motive edici faktörler bunu başarabilirler. Zaten motive edici faktörler, Maslow'un kuramında üst katmanda yer alan ihtiyaçlarla benzeşmektedirler.¹⁶¹

¹⁵⁷ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 9. bs. (New York: McGraw-Hill, 2002), 262.

¹⁵⁸ Baysal, Tekarslan, **age**, 113.

¹⁵⁹ Hamza Ateş, Bora Yıldız, Harun Yıldız, "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, c. 7, s. 2 (2012): 149- 150.

¹⁶⁰ George, Jones, **age**, 90.

¹⁶¹ Luthans, **age**, 263- 264.

Aslında bu teorinin yöneticilere mesajı açıktır. Yöneticiler hijyen faktörleri sağlayarak iş tatminsizliğini giderirler, fakat motivasyonu sağlayamazlar. Diğer taraftan, takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri de yerinde ve zamanında kullanarak yüksek tatmin ve performans elde edebilirler.¹⁶²

3.2.1.3. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer yaptığı ampirik araştırma ile ihtiyaçlar hiyerarşisini düzenleyerek Maslow'un teorisindeki eksiklikleri gidermeye çalışmıştır. Alderfer'e göre, insanlar üç temel ihtiyacın giderilmesi ile motive edilebilirler bunlar; "varlığını sürdürme", "ilişkide bulunma" ve "gelişme" ihtiyaçlarıdır. Varlığını sürdürme ihtiyacı, insanların hayatlarını sürdürebilmek için gereksinim duyduğu fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gibi temel gereksinimlerini kapsamaktadır. İlişkide bulunma ihtiyacı, insanların önem verdikleri kişilerarası ilişkilerini koruma ve sürdürme istekleri olarak adlandırılmaktadır yani bunlar insanların sosyalleşme, kabul görme, aidiyet hissetme arzuları olarak da tanımlanabilir. Son olarak, gelişme ihtiyacı ise insanların kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim arzularını ifade etmektedir.¹⁶³

Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden de üst düzeydeki ihtiyaçların belirebileceğini savunması nedeniyle Maslow'un teorisinden daha dinamik olan bu teoride, iki ayrı seviyedeki ihtiyacın aynı anda önem kazanması da kabul edilebilir bir durumdur. Bu teoride, üst düzey ihtiyacın giderilmesindeki başarısızlığın, doyurulan alt basamaktaki ihtiyacı da başarısızlığa götüreceği vurgulanmıştır.¹⁶⁴ ERG modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.¹⁶⁵ Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teorinin yöneticiler açısından anlamı onların motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olmasıdır.¹⁶⁶

¹⁶² Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 189.

¹⁶³ C.A. Arnolds, Christo Boshoff, "Compensation, Esteem Valence and Job Performance : An Empirical Assessment of Alderfer's ERG theory", **International Journal of Human Resource Management**, c. 13, s. 4 (2002): 698.

¹⁶⁴ Bülent Bayat, **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar II**, ed. Bülent Bayat, (Ankara: Alter Yayınları, 2008), 403.

¹⁶⁵ Eren, 2003, 566.

¹⁶⁶ Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 188.

3.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirlerse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar.¹⁶⁷

David McClelland göre, insanların yaşamları boyunca elde etmek istedikleri üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar; “başarma”, “insanlarla yakın ilişki kurma” ve “güce sahip olma” ihtiyaçlarıdır. McClelland'ın teorisine göre, her birimiz farklı zamanlarda bu ihtiyaçların herhangi birinden etkileniriz yani davranışlarımızda etkilerini hissederiz fakat bu etki içinde bulunulan duruma göre de farklılık göstermektedir. Her birimiz, bu ihtiyaçlardan herhangi birine sosyalleşme durumumuza ve hayat tecrübelerimize göre dominant bir eğilim gösterme durumundayızdır. Bu yüzden, bazı bireyler sosyal ihtiyaçlarına göre motive olma eğilimindeyken bazıları ise kendilerine koydukları hedefleri başarma ya da başkalarının üzerinde kesin bir güç ve etki kazanmalarıyla motive olmaktadır.¹⁶⁸

Bu ihtiyaçları kısaca açıklayacak olursak;¹⁶⁹

Başarma İhtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.

İnsanlarla Yakın İlişki Kurma İhtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.

Güce Sahip Olma İhtiyacı: Diğer insanları kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği.

McClelland, güdülerin öğrenme yoluyla kazanıldığını hiyerarşinin her insanda aynı olmayacağını, bu nedenle yetişkinlikte bile değişebileceğini ifade etmiştir. McClelland'a göre bir kişi geçmişteki bir durumda başarılı olmuşsa, gelecekteki benzer bir durumda da başarılı davranış sergilemesi ihtimali yüksektir.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Efil, **age**, 120- 121.

¹⁶⁸ Bowditch, Buono, **age**, 68.

¹⁶⁹ Efil, **age**, 121.

¹⁷⁰ Bayat, **age**, 405.

Bu teörinin yönetici açısından anlamı ise şöyledir; eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyaçı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.¹⁷¹

3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çeker. İçerik teorileri, davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır.¹⁷² Süreç kuramları motivasyon yaratan dinamik değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışmaktadır. Bu kuramlar daha çok davranışın nasıl başlatıldığı, yönetildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilidir. Süreç kuramları için gerçek motivasyon süreci önem taşımaktadır.¹⁷³

Süreç kuramları adı altında yapılan çalışmaları şu şekilde özetleyebiliriz: Vroom'un Beklenti Kuramı, Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Locke'un Amaç Kuramı.

3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'un güdülenme modeli oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan birisidir. Beklenti kuramı, bireyin akılcı davrandığını ve kendisine sunulan seçenekler arasından amaçlarına ulaşma olasılığını arttıracakđını düşündüğü davranış tarzını seçeceğini varsaymaktadır.¹⁷⁴ Bir başka deyişle, beklenti teorisi, motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir.¹⁷⁵

¹⁷¹ Koçel, **age**, 627- 628.

¹⁷² Barutçugil, **Stratejik İnsan**, 377.

¹⁷³ Tayfun Topaloğlu, "Motivasyon Kuramları", <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Kuramlari.html> [05.04.2014].

¹⁷⁴ Baysal, Tekarslan, **age**, 116.

¹⁷⁵ Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 191.

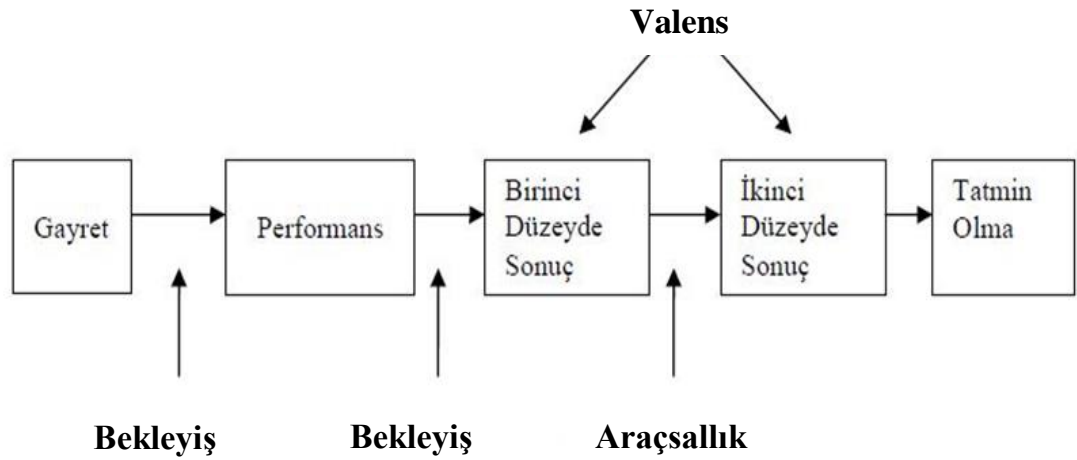
Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:¹⁷⁶

- 1- Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)
- 2- Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı)

Dolayısıyla:

[Motivasyon= Valens x Bekleyiş]

Şekil 6'da da görülebileceği üzere, beklenti kuramının üç temel ögesi vardır. Bunlar; valens, araçsallık ve bekleyiştir.



Şekil 6: Vroom Motivasyon Modeli

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 13. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2011), 634.

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle, bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Koçel, *age*, 632.

¹⁷⁷ *age*, 632- 633.

Araçsallık ise, performans ve mümkün olan çıktı arasındaki ilişkinin bireysel olan algısıdır. Birey yapmış olduğu görev ile elde etmeyi istediği sonuç arasında bir bağ görebilir, bu durumda belirli bir ödül için performans gösterir ve sonucunda ödüllendirilir. Kişinin performansı sonucu ödüllendirilmesi, birinci kademe sonuçtur ve araçsallıktır. Birinci kademe sonuç ise bazen ikinci kademe bir sonucu doğurabilir. Örneğin, yüksek performans sonucu kişinin ödüllendirilmesi, ücretinin arttırılması birinci kademe sonuç, ücretin de statü ve saygınlık arttırması ikinci kademe sonuçtur.¹⁷⁸

Bekleyiş, bir kişinin yapmakta olduğu işi başaracağına olan inancıdır şeklinde tanımlanabilir. Bekleyiş, olasılıklara dayanmakta ve 0 ile 1 arasında değişen bir aralıkta değer almaktadır. Eğer bir çalışan gösterdiği çabanın, istediği performans düzeyine kendisini ulaştıracağına inanmıyorsa, bekleyiş 0 olarak değer alır. Diğer taraftan, eğer çalışan yaptığı işi tamamlayacağına kesin olarak eminse o zaman, bekleyiş 1 olarak değer alır. Genel olarak, çalışanların bekleyiş değeri, bu iki uç nokta arasındaki değerlerden birini almaktadır.¹⁷⁹

Yöneticinin sorumluluğu, kendi ihtiyaçlarını karşılamaları için çalışanlarına yardımcı olmak ve aynı zamanda organizasyonun amaçlarını karşılamaktır. Motivasyonu arttırmak için, yöneticiler, bireylerin ihtiyaçlarını açıklığa kavuşturmalı, organizasyonun sağlayacağı sonuçları tanımalı ve çalışanların bu sonuçları elde etmek için gerek duydukları desteğe ve yeteneğe sahip olduklarından emin olmalıdır.¹⁸⁰

3.2.2.2. Lawler- Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı

Vroom'un beklenti teorisinin cevaplanmamış sorular bırakması nedeni ile Lawler ve Porter bu yetersizliği gidermek için geliştirdikleri modeli yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde test etmiştir.¹⁸¹

¹⁷⁸ Bayat, **age**, 406- 407.

¹⁷⁹ Fred C. Lunenburg, "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", **International Journal of Management, Business and Administration**, c. 15, s. 1 (2011): 2.

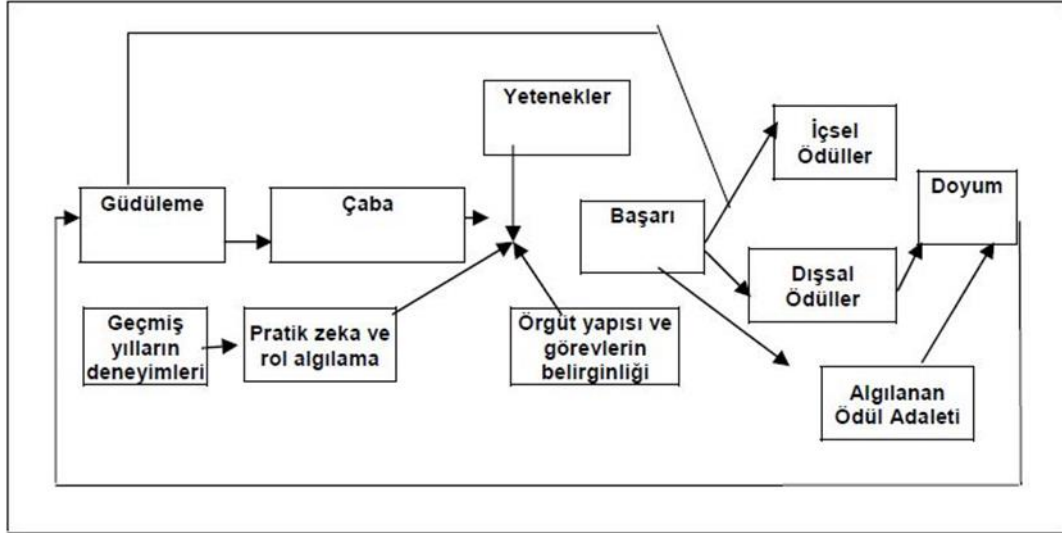
¹⁸⁰ Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 192.

¹⁸¹ Bayat, **age**, 407.

İş tatmini, Vroom'un teorisindeki valens faktörünün bir parçası olmasına ve teorisinin sonuçlarının performansa etkileri belirlenmiş olmasına rağmen Vroom'un teorisi özellikle, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi inceleme konusunda yetersiz kalmıştır. Lawler ve Porter'in teorisiyle birlikte bu eksik giderilebilmiştir.¹⁸²

Lawler ve Porter'in modelinin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. İkinci ilave değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir.¹⁸³

Lawler ve Porter'in geliştirilmiş bekleme kuramını Şekil 7'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil 7: Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleme Kuramı

Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 5. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2001), 534.

Lawler ve Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireyce değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır.¹⁸⁴

¹⁸² Luthans, *age*, 268.

¹⁸³ Koçel, *age*, 635.

¹⁸⁴ Baysal, Tekarslan, *age*, 119.

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani, herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁵

3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın teorisinin özü, bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır.¹⁸⁶

Adams'a göre, her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli eşit olduğunu belirlemek üzere iki oran arasında bir karşılaştırma yapar. Bunlardan birincisi bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakatı, eğitim ve tecrübesi gibi) arasındaki orandır, ikincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkılar arasındaki orandır.¹⁸⁷

Adams'a göre, yaptığı karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan işgören bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracaktır. Bu yollar şunlardır:¹⁸⁸

- İşgörenler, girdileri değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, kendi alacaklarını değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, durumu algılayış biçimlerini farklılaştırarak, bireysel eşitsizliğin kendi duyguları üzerindeki etkisini değiştirme yoluna giderler.

¹⁸⁵ Eren, 2001, 534.

¹⁸⁶ Efil, **age**, 125.

¹⁸⁷ Eroğlu, **age**, 392.

¹⁸⁸ D.A.L. Coldwell, S. Perumal, "Perceptions of the Measurability, Importance and Effects of Work Equity on Job Satisfaction and Work Motivation: An Exploratory Study of the Utility of Equity Theory", <http://alternation.ukzn.ac.za/docs/14.1/09%20Coldwell.pdf> [19.04.14].

- İşgörenler, kıyaslama yaptıkları kişinin çıktığı ve alacakları ile ilgili olan algılarını değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, kıyaslama yaptıkları kişiyi değiştirme yoluna giderler.
- İşgörenler, eşitsizlik durumundan uzaklaşma yoluna giderler.

Kısacası, bireye göre bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzluklar yaratacaktır. Bu konuda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır. Herşeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir.¹⁸⁹

3.2.2.4. Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.¹⁹⁰

Bu teoriye göre, performans amaçlarının motivasyon üzerinde kilit bir rolü bulunur; amaçlar motivasyon için baz oluşturur, davranışları yönlendirir, çalışanın çabasını, iş başarısını, dikkatini etkiler ve azmini artırır. Locke'a göre; amaçlar açık, belirgin olmalı, gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli (yönetici amaçlara astla birlikte karar vermeli), iddialı olmalı (zor ama ulaşılabilir) ve amaçların ulaşım düzeyine (başarı veya başarısızlığın bildirimi) ilişkin geri bildirim sağlanmalıdır.¹⁹¹ Bu teori, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak, bu teori işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye çok yararlı ipuçları vermektedir.¹⁹²

¹⁸⁹ Efil, **age**, 125.

¹⁹⁰ Koçel, **age**, 638.

¹⁹¹ Bayat, **age**, 408.

¹⁹² Eren, 2001, 519.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, çalışanlarının iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba gösterirler. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.¹⁹³

3.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel özelliklerin iş tatmini üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Bireylerin doğdukları zaman, mekan ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları görece sabit olan yaş, cinsiyet, öğrenim durumu v.b. özellikleri olarak tanımlanabilecek olan demografik özellikler bireysel faktörler arasında sayılmaktadır. Cinsiyet, yaş, ünvan, iş tecrübesi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş doyumunu ve işle ilgili tutumları etkilemektedir.¹⁹⁴

3.3.1.1. Yaş

Yaş, iş tatmini ile ilişkili faktörlerden biridir. Bazı araştırmacılar iş tatmininin yaşla birlikte arttığını savunurken son zamanlarda batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve iş tatmini ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, işe yeni başlayan bir işgörenin iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu durum zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar, durumu kabullenmesi veya deneyim nedeniyle uyumun artması sonucu iş tatmininde artış görülecektir.¹⁹⁵

¹⁹³ Zeki Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 2, s.4 (2002): 4.

¹⁹⁴ Atilla Yelboğa, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, s. 4 (2007): 2.

¹⁹⁵ Sabuncuoğlu, **age**, 65.

Bir başka deyişle, işte tecrübe ve beceri zamanla arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir. Nedeni ne olursa olsun, iş tatmininin yaş ile arttığı kanıtlanmıştır.¹⁹⁶

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardan çıkan sonuçların tutarsız ve çelişkili olduğu görülmüştür. Bazı araştırmalarda işgörenlerin cinsiyetleri yönünden farklı iş tatmini düzeylerine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bir araştırmaya göre bayanların erkeklere göre iş tatminleri daha düşüktür ve bunun temel sebebi ayrımcılık kurbanı olmaları, alt düzeyde düşük ücretli ve terfi olanağı olmayan işlerde çalışmalarından kaynaklanmaktadır.¹⁹⁷ İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir başka araştırmada ise, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları bulunmuş ve bunun sebebi kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır.¹⁹⁸

İş tatmini ve cinsiyet değişkeni ile ilgili Türkiye’de yapılmış araştırmalara bakıldığında da birbiriyle tutarlı sonuçlara ulaşılamamış olduğu görülmektedir. Çarıkçı tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmada, iş tatminini etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş tatminleri erkeklerin iş tatminlerinden daha düşüktür. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda tatminsizlik yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir.¹⁹⁹

3.3.1.3. Kişilik

Kişilik, bir kimsenin işi hakkında nasıl hissettiğini, nasıl düşündüğünü veya işinden memnun olup olmadığını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Araştırmacılar özellikle, kişiliğe etki eden genetik faktörlerin, iş tatmini üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bunun için, erken yaşlarından itibaren birbirlerinden ayrı yaşayan ikizler üzerinde araştırma yaparak, ikizlerin iş tatmini oranlarını karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda, genetik faktörlerin iş tatminini yaklaşık %30 oranında belirlediği bulunmuştur.²⁰⁰

¹⁹⁶ Kantar, **age**, 62.

¹⁹⁷ Sabuncuoğlu, **age**, 65- 66.

¹⁹⁸ Yelboğa, **age**, 3.

¹⁹⁹ **age**

²⁰⁰ George, Jones, **age**, 85.

Aslında, iş tatmininin kişisel farklılıklardan kaynaklandığı fikri 1980'lerden sonra ağırlık kazanmaya başlamıştır. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar bazı kişilerin işlerini değiştirseler de iş tatminsizliği yaşadığını, bazı kişilerin ise iş tatminlerinin farklı işletmelerde ve işlerde nisbeten istikrarlı olduğunu ortaya koymuştur.²⁰¹ Bir başka araştırma ise, çocukluğunda iyi bir aile ortamı olan bir kişinin mesleğinde daha tatminkar olduğu sonucuna varmıştır. Buradan bazı kişilerin her şeye uyum sağlarken, bazı kişilerin de her şeye uyumsuzluk gösterdiği sonucuna varabiliriz.²⁰² Anlaşıldığı üzere, birçok araştırma iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden birinin de kişilik özellikleri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

3.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim, kişilik gelişimi açısından oldukça önemli olduğundan dolayı, iş tatminini en çok etkileyen faktörlerden birisidir. Eğitim, kişilerin olaylara bakış açısını değiştirir, yüksek eğitilmiş çalışanlar içinde buldukları durumu daha rahat tayin edebilir ve olayları rasyonel bir şekilde değerlendirebilirler.²⁰³

Genel olarak, iş tatmini ile eğitim arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları, eğitim düzeyinin yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Klein ve Meher, eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışmaları sonucunda kişilerin eğitim düzeylerinin yükselmesi ile birlikte iş tatminlerinin düştüğünü görmüşlerdir. Bunun nedeni de kişilerin, kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırıyor olmalarıdır.²⁰⁴

Eğitim seviyesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden inceleyen bir başka araştırmada ise, eğitim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş tatminsizliği yaratmakta; eğitim seviyesinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde ise bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir.²⁰⁵

²⁰¹ Sabuncuoğlu, **age**, 62.

²⁰² Kantar, **age**, 63.

²⁰³ Alam Sageer, Sameena Rafat, Puja Agarwal, "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization", **Journal of Business and Management**, c. 5, s.1 (2012): 37.

²⁰⁴ Kantar, **age**, 62.

²⁰⁵ Yelboğa, **age**, 5.

3.3.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)

İş hayatına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır.²⁰⁶ Gilmer'ın yaptığı bir araştırmada ilk işe girdikten sonra iş görenin iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra bu düzeyin düştüğü görülmüştür. İlk işteki bu düş kırıklığı iki nedenle açıklanmıştır. Okuldan mezun olduktan sonra ilk kez işe giren kişilerin işte başarılı olma arzuları ve bekleme süreleri bir süre sonra gerçekleşmiyorsa, bu kişinin işine karşı olan hoşnutluğunu azaltır. İkinci neden de, birincisine bağlı olarak iş yerindeki üstlerin veya çalışma arkadaşlarının bütün güç işleri bir kişiye yığarak işin sanıldığı kadar kolay olmadığını ispatlamak için takındıkları tutum olabilir.²⁰⁷

Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise kıdem dışsal iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun sürelerle çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir sebebi olabileceğini ortaya koymaktadır.²⁰⁸

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş ortamına bağlı çalışan iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de bulunmaktadır. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi de büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki kişiye eşit düzeyde ücret verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır. Çalışanın beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışana sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı çalışanın tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de çalışan tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler.²⁰⁹

²⁰⁶ Yelboğa, *age*, 4- 5.

²⁰⁷ Kantar, *age*, 60.

²⁰⁸ Yelboğa, *age*, 5.

²⁰⁹ Akıncı, *age*, 4- 5.

3.3.2.1. İş ve İşin Niteliği

İşin özelliği, iş tatmininin önemli bir kaynağıdır. İşgörene kendi yetenek ve becerilerini kullanma fırsatı sunan çeşitli görevlerden oluşan, özgürlük ve özerklik veren ve işi iyi yapıp yapmadıkları ile ilgili geribildirim alabilecekleri işlerin iş tatminini arttırdığı ortaya konmuştur. Bu özellikler çeşitlidir ve işgörenlerin kişiliklerine göre iş tatmini sağlayan iş özellikleri değişebilir. İş özellikleri, işgörenin işini anlamlı bulmasını ve işi konusunda daha fazla sorumluluk almasını sağlarken, işinden daha fazla tatmin olmasına neden olur.²¹⁰

Bir iş yerinin çalışanına sağladığı tatmin, o iş yerindeki işin niteliğine ve bunun çalışanlar tarafından nasıl algılanıp, kabul gördüğüne de bağlıdır. İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, işgörenin ilgi ve yetenekleri ile uyum sağlaması, iş tatminini etkileyen başlıca faktördür. Bu faktörün en önemli üç unsuru; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir.²¹¹ İşgörenin sahip olduğu yetenekler açısından basit olan işler, işgören için sıkıcı bir hale gelirken; fazla zor olan işler ise hayal kırıklığı ve başarısız olma korkusu yaratmaktadır. İşgören için uygun olan bir iş, hem onun için sıkıcı olmayacak hem de ona istediği statüyü sağlayacaktır; böylelikle işgören işini yapmaktan zevk alacak ve iş tatmini sağlanacaktır. Kısacası, çalışanlarına, sahip oldukları niteliklere uygun, ilgi çekici ve onlara kendilerini geliştirme imkanı sağlayan bir iş sunmak hem organizasyon açısından hem de işgören açısından son derece önemlidir.²¹²

3.3.2.2. Ücret

Ücret, en eski, en yaygın kullanılan ve yönetilmesi en kolay olan ekonomik/dışsal motivasyon aracıdır. Bireyi çalışmaya iten en güçlü güdü, bireyin kendisinin ve ailesinin yaşamını idame ettirecek olan ücettir. Ücret çalışanın örgüte giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda örgütte kalış/sürekli bağlantı nedenidir.

²¹⁰ Sabuncuoğlu, **age**, 58.

²¹¹ Ö. Faruk İşcan, M. Kürşat Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 21, s. 1 (2007): 125.

²¹² Saifuddin Khan Saif, Allah Nawaz, Farzand Ali Jan, “Predicting Job-Satisfaction Among the Academicians of Universities in Kpk, Pakistan”, **Journal of Industrial Engineering Letters**, c. 2, s. 2 (2012): 36.

Ücret ayrıca, maddi teşvik olmasının yanında bireyin toplum içinde saygınlık, sosyal statü, otorite kazanmasına ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmesine yardımcı olur.²¹³

Ücret; kamuda, özelde, küçük, orta yada büyük ölçekli firmalarda çalışan bütün işgörenler açısından en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Ücret ödemelerinde, firma içerisindeki bütün işgörelere eşit politikalar uygulanması, iş tatminini yükseltmekte ve firmaya olumlu etki yaparak verimliliği arttırmaktadır.²¹⁴

Ücretin kişinin ihtiyaçlarını gidermekte yeterli olup olmaması da iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı iş ile aldığı ücreti orantılı buluyorsa, tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri benzer işleri yapan diğer kişilerin ücretleriyle kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunun olumlu olması iş tatmininin de artmasını sağlayacaktır. Ücretin tatmini sağlaması ve dolayısıyla iş başarısını artırması için bireyin beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine dayalı olarak adil bir şekilde belirlenmesi gerekir.²¹⁵

Hulin'in bir araştırmasına göre, alınan ücret kadar sağlanan sosyal olanaklar da iş tatmininde etkili olmaktadır. Sağlık yardımları, lojman, kreş, yuva gibi sosyal olanaklar da iş tatminini olumlu etkilemektedir.²¹⁶

3.3.2.3. Çalışma Koşulları

İşgörenler, kişisel olarak rahat olacakları ve yapacakları işi kolaylaştıran bir fiziksel çalışma ortamı isterler. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir ihtiyaç olarak da değerlendirilmektedir. İçinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar işgörenin fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidir.²¹⁷

²¹³ Bayat, **age**, 379.

²¹⁴ Saif, Nawaz, Jan, **age**, 36.

²¹⁵ Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 9, s.1 (2008): 5.

²¹⁶ Kantar, **age**, 66.

²¹⁷ Sabuncuoğlu, **age**, 56.

İşyerinin fiziksel koşulları; yani ışık, ses, sıcaklık, kullanılan araç-gereçler çalışanları örgüte bağlamaya yarayan en önemli unsurlardan biridir. İşyerinin fiziksel koşulları çalışanlara uygun şekilde düzenlenmelidir; çünkü fiziksel koşulların çalışana uygun olması, motivasyon üzerinde pozitif etkilidir.²¹⁸

Eğer, işgörenler çalışma koşullarından memnunsal, organizasyon içerisinde kendilerini güvenli, rahat ve motive olmuş hissederler. Aksine kötü çalışma koşulları ise, işgörelere sağlıklarını kaybetme korkusu yaşatmaktadır. İşgörelere, düzgün çalışma ortamlarına sahip oldukları zaman, organizasyon için daha verimli bir şekilde çalışmaktadırlar.²¹⁹

3.3.2.4. İşletme İçi Terfi (Yükselme) Olanakları

İşletme içi personel bulma kaynağı olan terfi, işgörelere hiyerarşik basamaklarda yükselmesi ve bulunduğu görevden daha önemli bir göreve getirilmesi durumunu ifade etmektedir. Terfi ettirilen işgörelere, daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren daha üst bir göreve getirilmektedir. Bu nedenle terfi, yönetim literatüründe “yükselme” olarak da kullanılmaktadır. Örgütlerde terfi, kıdem durumuna göre ya da performans durumuna göre gerçekleştirilmektedir.²²⁰

İşgörelere işletme içinde terfi ettirilmesi hem tatmin olma duygusu yaratacak; hem de motivasyon artışı sağlayacaktır. Burada önemli olan, işgörelere için adil bir terfi politikası oluşturmaktır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatları sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır.²²¹

3.3.2.5. Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları İle Olan İlişkiler

Yönetici, bireyin işten tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, ücret gibi önemli bir motivasyon faktörünün yetersiz olduğu iş ortamlarında bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir.²²²

²¹⁸ Bayat, **age**, 386.

²¹⁹ Sageer, Rafat, Agarwal, **age**, 35.

²²⁰ Demet Gürüz, Emet Gürel, **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte- Fikirden Eyleme**, (Ankara: Nobel Basım Yayın, 2006), 180- 181.

²²¹ İşcan, Timuroğlu, **age**, 126.

²²² Bozkurt, Bozkurt, **age**, 4.

Çalışan memnuniyetinin yöneticinin; anlayışlı, çalışanlarına karşı samimi davranan, çalışanlar işlerinde iyi performans gösterdikleri zaman onları takdir etmeyi bilen, çalışanlarının fikirlerine önem veren ve onlara kişisel ilgi gösteren bir idareci olması durumunda arttığı bilinmektedir.²²³ Yöneticiler, çalışanların işyerinde alınacak kararlara katılımını sağlayacak ve enerjilerini işyerinde ortaya koymalarına olanak verecek düzenlemeleri yapmalıdır. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticiler personelde tatminsizlik duygularına yol açmaktadırlar.²²⁴

Örgütteki ilişkiler karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanır. Bu ilişkilerin iyi olması işgörene tatmin sağlamaktadır. Çalışma grubu ile işgörenin ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmakta ve işten ayrılmalar azalmaktadır.²²⁵ Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini yükselmektedir.²²⁶

3.4. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri

Yapılan iş tatmini araştırmaları sonucunda iş tatmini ölçmek amacıyla bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler, yalnızca iş tatmini konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda çalışanlarını anlamak isteyen işletmeler açısından da önem taşımakta ve kullanılmaktadır. Birçok iş tatmini ölçeği bulunmakla birlikte en çok kullanılanlar şunlardır; Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), İş Betimleyici Endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ) ölçekleridir.²²⁷

²²³ E.J. Lumley ve diğ., “Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment”, **Southern African Business Review**, c. 15, s. 1 (2011): 103

²²⁴ Bozkurt, Bozkurt, **age**, 4.

²²⁵ Kantar, **age**, 67.

²²⁶ Bozkurt, Bozkurt, **age**, 4.

²²⁷ Boran Toker, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 8, s. 1 (2007): 96.

3.4.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ)

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken, tanımlayıcı olmaktan çok, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Minnesota iş tatmini anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir.²²⁸

MSQ, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; bunlar iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım olarak isimlendirilmektedir.²²⁹

3.4.2. İş Betimleyici Endeks (JDI)

İş Betimleyici Endeks, iş tatmini ölçüm teknikleri arasında en çok kullanılan analitik yöntemlerden biridir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve yöntem 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir.²³⁰

Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) JDI'yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca, 1982 yılına kadar ölçekte üçlü format kullanılmakta iken, bu tarihten sonra, yine Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya konmuştur.²³¹

3.4.3. Porter Gereksinim Ölçeği (NSQ)

Porter'm (1961) geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil ihtiyaçlarının karşılanması (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları), daha sonra da ikincil ihtiyaçlarının (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama ihtiyaçları) karşılanması gerektiği üzerine dayanmaktadır.

²²⁸ Deniz Tarlan, Özkan Tütüncü "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 3, s. 2 (2001): 148.

²²⁹ Toker, *age*, 96.

²³⁰ Tarlan, Tütüncü, *age*, 148.

²³¹ Toker, *age*, 96- 97.

Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır.²³² Bununla beraber ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır.²³³

3.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret – iş güvenliği gibi) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, iş durumuna duygusal bir tepkidir. İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre daha fazla çalıştıkları halde daha az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir.²³⁴

Yapılan araştırmalarda, çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma oranlarını azalttığı belirlenmiştir. Örgütlerde iş tatmininin yüksek olmasının sonuçları üç ana başlıkta incelenebilir bunlar; yüksek moral sağlanması, çalışanların örgüte bağlılığının artması ve örgüte uyum sağlanmasıdır.²³⁵

3.5.1. Yüksek Moral Sağlanması

İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış olan işgörenler daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar. İşgörenin moralinin yüksek olması, işgörenler ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar:²³⁶

- Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İşgörenler, çalışmaya daha istekli olur.
- İşgörenler, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.

²³² Özkan Tütüncü, “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, c. 13, s. 2 (2002): 131.

²³³ Toker, **age**, 96.

²³⁴ Yusuf Can, Fikret Soyer, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 28, s. 1 (2008): 64- 65.

²³⁵ Nuran Akşit Aşık, “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, s. 467 (2010): 44.

²³⁶ Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1_7.pdf [03.05.2014].

- İşgörenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- İşgörenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- İşgörenler işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- İşgörenler yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar.
- Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

3.5.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması

Örgütsel bağlılık bir örgüt çalışanın örgütsel hedeflere ve amaçlara uymanın ötesinde, örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi ve söz konusu amaç ve hedeflere kendini adanmasıdır. Örgütsel bağlılık kendini tamamen işe verme anlamına gelir. Kendini tamamen işe verme kavramı içerisinde zamanı yararlı şekilde kullanmak, ayrıntılara dikkat etmek, artı çaba geliştirmek, değişimi kabul etmek, başkalarıyla işbirliği kurmak, kendi kendini geliştirmek, güvene saygı duymak, yeteneklerinden gurur duymak, daha iyisini yapmaya çalışmak, gelişmeye açık olmak ve sadakatle örgüte destek sağlamak gibi davranışlar yer alır.²³⁷

İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında paralel ve anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. Örgüte bağlılığı yüksek olan bir çalışana güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır.²³⁸

3.5.3. Örgüte Uyum Sağlanması

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü çalışan örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını benimsediği ölçüde, amaçların gelişmesine katkıda bulunacaktır. İşi yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır.

²³⁷ Sabuncuoğlu, **age**, 72.

²³⁸ Aşık, **age**, 44.

Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır.²³⁹

3.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği; çalışanın yaptığı işten hoşlanmamasını, işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma isteği duymasını ifade eder. İş tatminsizliği çalışana üzüntü verir ve onu olumsuz duygulara sevk eder. Bunun yanında çalışanda stres, kuruma yabancılaşma, işe devamsızlık ve sonunda işten ayrılma gibi istenmeyen olumsuz davranışlar görülmesine sebep olur. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.²⁴⁰ Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanların tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk haline gelmiştir.²⁴¹

3.6.1. Mesleki Stres

Mesleki stres, kişinin görevini yerine getirirken gerek işin kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşılık verdiği tepki olarak tanımlanabilir. İşin çalışanlarda yarattığı stres; zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi faktörler sebebiyle meydana gelmektedir. Ayrıca, örgüt, işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri çalışanlarda stres yaratan faktörlerden bazılarıdır.²⁴²

Mesleki stresin pek çok sebebi vardır. Örneğin, şirketin, çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan araçları temin edememesi, verimi düşürecek ve çalışanlarda bıkkınlık hissi yaratacak bir durumdur; çünkü şirket çalışanlarından belli oranlarda performans beklemekte çalışanlar ise gerekli araçlar temin edilmediğinden dolayı istenen düzeyde performans gösterememektedir. Bu durum verimi düşürdüğü gibi personel devir hızını da arttıracaktır.

²³⁹ **age**, 45.

²⁴⁰ **age**, 35- 36.

²⁴¹ Kantar, **age**, 71.

²⁴² Erkan Turan Demirel, "Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü", **Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 6, s. 1 (2013): 222.

Bir başka stres sebebi ise, yönetimin şirket içerisindeki bazı pozisyonları ortadan kaldırarak, çalışanlarına daha fazla iş yüklemesi durumudur. Bu durumda çalışanlar, kendilerine fazladan verilen işlerden dolayı tatminsizlik yaşayacak ve işini etkin ve verimli bir şekilde yapamayacaktır.²⁴³

Yönetime düşen görev, stresi oluşturan nedenleri asgariye indirmek ve çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermektedir.²⁴⁴

3.6.2. Kuruma Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ilk kez Karl Marx kullanmıştır. Marx, yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir etkinlikmiş gibi görünmesi anlamında kullanmıştır. Örgüt, olumsuz koşullarıyla, işçinin emeğinin ürününe kendine yabancılaştırmaktadır. Ürettiği ürüne yabancılaşan bir işgören, üretim sürecine de yabancılaşır. Artık iş, işgörene dışsallaşır; iş onun doğal bir parçası olmaktan çıkmıştır.²⁴⁵ Kuruma yabancılaşma, çalışma şartlarının işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayamaması ve çalışma şartları ile işgörenlerin istekleri, değerleri ve idealleri arasında büyük farklar olması durumunda gerçekleşir. Kuruma yabancılaşma durumunda, işgören işten ve işyerinden uzaklaşır, işe katılımı azalır ve örgütsel bir kimlik eksikliği hisseder, yeteneklerini asgari düzeyde kullanır.²⁴⁶

Örgütlerdeki olumsuz çalışma şartları işgörenlerin işlerinden tatminsizlik duyarak yabancılaşmalarına, sadece maddi kazanç için örgüte bağlanmalarına neden olmaktadır. Bu durum işgöreni çeşitli bunalımlarla karşı karşıya getirirken örgütsel hedeflere ulaşılmasında gerekli çaba ve isteği göstermemesine de sebep olur.²⁴⁷

²⁴³ Kristen Gregory, "The Importance of Employee Satisfaction", <https://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf> [04.05.2014].

²⁴⁴ Kantar, **age**, 74.

²⁴⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, (Ankara: Gül Yayınevi, 1992), 228.

²⁴⁶ Seyfettin Sulu, "Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals", **International Journal of Business and Management**, c. 5, s. 8 (2010): 29.

²⁴⁷ Mehmet Turan, Gülşah Parsak, "Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 20, s.2 (2011): 3.

3.6.3. İşe Devamsızlık

Devamsızlık günümüzde işletmelerin karşılaştıkları önemli sorunlardan biridir. Kısaca, izin ve yıllık tatiller dışında, işe gelmesi programlanmış olan bir işgörenin işe gelmemesi olarak tanımlanabilir. İşgörenin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bu nedenler arasında iş tatminsizliği önemli bir yer tutar. Eğer bir iş, işgörenleri motive etmiyorsa, işgörenler en küçük mazeretleri bile olduğunda işe gelmeyeceklerdir.²⁴⁸

Yapılan araştırmalar devamsızlık yapan kişilerin, yaptıkları işe karşı antipati duyan, kişisel ilişkilerinde fazla alıngan olan, iş grubu içerisinde kaynaşamayan ve yalnız kalan kimseler olduklarını tespit etmiştir. Bu tür kişiler işyeri tatminsizliği nedeni ile çeşitli bahanelerle işyerine gelmemekte, daha iyi iş olanağı bulduklarında ise işten ayrılmaktadırlar.²⁴⁹ Tet ve Meyer ile Mok ve Finley, işyerinde tatmin olmayan işgörenin tatmin olanlara göre işe devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin daha çok olduğuna dikkat çekmiştir.²⁵⁰

3.6.4. İşgören Devri

İşgören devrini, bir dönemde işletmeye alınan işgörenlerin belirli süre sonra, işletme içi veya işletme dışı etkenler ya da diğer herhangi bir nedenle, kendi isteği ile ayrılması veya işletme yönetimince işine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni işgörenlerin alınması ile oluşan işgücü hareketi şeklinde tanımlamak mümkündür.²⁵¹

Çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları zaman, işten ayrılma niyetleri daha fazladır, fakat çalışanlar kendilerine adil davranıldığını düşünmekte ve işlerinde başarılı oldukları zaman ödüllendirildiklerine inanmakta iseler, işlerinden ayrılma niyetleri azalmaktadır. İşgören devri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen bazı faktörler vardır. Eğer çalışan işine kendini adanmışsa veya kötü giden ülke ekonomisi dolayısıyla başka bir iş bulamayacağını düşünüyorsa bu durumda mevcut işinde kalmayı tercih eder.

²⁴⁸ Sabuncuoğlu, **age**, 69- 70.

²⁴⁹ Kantar, **age**, 77.

²⁵⁰ Sabuncuoğlu, **age**, 70.

²⁵¹ **age**.

Çalışan ekonominin iyi gideceğine inanıyorsa ve ülke içerisinde işsizlik oranı düşükse ve daha iyi şartlarla iş bulacağına inanıyorsa bu durumda işinden ayrılmayı tercih eder.²⁵²

3.6.5. İşten Ayrılma

Çalışanın işinden ayrılması, örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. İşlevsel olarak düşünüldüğünde niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitilmiş ve nitelikli personelin işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur. İşgücü devrine ilişkin modeller demografik, örgütsel, işe ve işgücü piyasasına ilişkin faktörlerin bireyin işinden ayrılma kararında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bir çalışanın işten ayrılmaya niyet etmesi ya da işten ayrılma düşüncesinde olması her zaman işinden ayrılması ile sonuçlanmasa da işten ayrılma davranışı konusunda bir sinyal olarak kabul edilebilmekte, henüz eyleme dönüşmemiş olması sebebi ile de gerekli önlemlerin alınabilmesine olanak sağlamaktadır.²⁵³

3.7. İş Tatminini Arttırmaya Yönelik Uygulamalar

3.7.1. İş Tasarımı

İş tasarımı, verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanmasıdır. Diğer bir deyimle, yönetici görevini yürütenler için yapısını değiştirmek suretiyle işi işgörene daha uygun hale getirerek iş yapma arzusunu arttırmaktadırlar.²⁵⁴

Yöneticiler, iş tasarımı sayesinde örgütte yapılacak görevleri ve iş ortamını planlar ve belirler. Yüksek performans için gerekli örgütsel ihtiyaçları karşılayan, bireysel ihtiyaçlarla ve yeteneklerle uyum gösteren, iş tatmini için fırsatlar sağlayan bir iş tasarımı gerçekleştirilmelidir.

²⁵² Sinem Aydoğdu, Barış Aşıkil, “An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, **International Review of Management and Marketing**, c. 1, s. 3 (2011): 44- 45.

²⁵³ Güler Sağlam Arı, Hasan Bal, Emine Çına Bal, “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c. 15, s. 3 (2010): 146.

²⁵⁴ Eren, 2007, 548.

Robbins, işgörenlerin işlerinin yapısını değiştirmek veya yeniden tasarlamak isteyen yöneticilerin ellerinde bulunan alternatifleri şu şekilde sıralamıştır: İş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme ve iş basitleştirme.²⁵⁵

3.7.1.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, işgörenin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre, sistematik olarak mevcut işiyle ilgili başka faaliyet ve görevlere geçirilmesidir. İşgörenlerin örgüt içinde yatay olarak yer değiştirmesi anlamına gelen iş rotasyonu, işgörenlerin yerine getirdikleri işlerin sayısını artırmayı ve motivasyonu arttırmayı amaçlamaktadır.²⁵⁶

İş rotasyonu, iş sayısını arttırarak ortaya çıkabilecek monotonluk ve can sıkıntısının önüne geçmeye çalışmaktadır; fakat belki başlarda yeni iş, işgörene ilginç gelebilir, ancak, işgören belli bir zaman diliminde tekrarlı iş yaptığı için can sıkıntısı bu zaman dilimi içinde yeniden ortaya çıkabilecektir. Ancak, işgören bir işde değil birkaç işde bilgi, deneyim ve uzmanlık kazanacaktır.²⁵⁷

3.7.1.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanların tamamlamak zorunda oldukları görevlerin seviyesini ve karmaşıklığını arttırarak ve onlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarına çalışır. Çalışanlara yeteneklerini sonuna kadar kullanma fırsatı vererek onları motive eder. Herzberg, iş zenginleştirmenin herhangi bir motivasyon politikasında kilit bir faktör olması gerektiğini ileri sürer. Herzberg'e göre zenginleştirilen işler, performans konusunda başarı ve geri bildirim elde etmek için farklı yetenek düzeylerinde bir dizi görev ve fırsatlar içermelidir.²⁵⁸

İş zenginleştirmede çalışanlar işleri için gerek duydukları kaynaklar üzerinde daha fazla kontrole sahip bulunmaktadırlar. İşin nasıl yapılacağına karar verirler, çalışma hızlarını belirlerler, kişisel gelişimlerini planlayabilirler. Bütün bu nedenlerle bu uygulama, iş tatminini ve motivasyonu arttırır.²⁵⁹

²⁵⁵ Mehmet Marangoz, Levent Biber, "İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 8, s. 2 (2007): 204.

²⁵⁶ Gürüz, Gürel, **age**, 181.

²⁵⁷ Eren, 2007, 548.

²⁵⁸ Marangoz, Biber, **age**, 205.

²⁵⁹ Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların**, 197.

3.7.1.3. İş Genişletme

İş genişletme kısaca, çalışanların yaptıkları işlerin yatay doğrultuda iş yüklemesi yoluyla genişletilmesidir. İş genişletme, çalışan davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olduğundan dolayı, iş genişletmenin, iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi önem kazanmıştır. Bugünlerde, iş genişletme çalışanın iş yükünü arttırma şeklinde algılanmaktadır. Firma açısından, iş genişletme ihtiyacı, daha fazla müşteri ile ilgilenebilmek, sektörel bir gereklilik ya da işe alımların yetersizliği veya yüksek işgören devrinden dolayı olabilmektedir. Çalışan başlangıçta, iş genişletmeyi pozitif olarak algılayabilir fakat; daha fazla işyükünün karşılığında herhangi bir ödüllendirme yapılmazsa, çalışan sadece daha fazla sorumluluk aldığını ve dolayısıyla daha fazla yorgunluk yaşadığını düşünecektir. Eğer iş genişletme, çalışanın sosyal yaşantısını azaltırken işyükünü oldukça arttırırsa; dolayısıyla çalışanın motivasyonu, iş tatmini ve örgüte olan bağlılığı düşecektir. Bu yüzden, literatürde iş genişletmenin hem olumlu hem de olumsuz yanları olduğuna dikkat çekilmiştir.²⁶⁰

3.7.1.4. İş Basitleştirme

İşgörenin yapmış olduğu iş sayısını azaltmak suretiyle onu işgörenin kolayca yapabileceği ve kısa sürede uzman olabileceği niteliğe getirerek verimliliği artırma yoludur. Ancak, işgörenler basitleştirilmiş, tekrarlı rutin işleri yapmak zorunda kaldığı zaman monotonluk ve can sıkıntısına maruz kalmakta ve olumsuz şekilde tepki göstermektedir. Bu durumda, iş verimliliği başlarda olumlu etkilense de iş tatmini olumsuz şekilde etkilenmekte ve işgören işte mutsuz olmaktadır.²⁶¹

Çalışanın yaptığı işler hacimce dar olduğunda ve çok fazla uzmanlaşmayı gerektirdiğinde, çalışanları motive etmek zorlaşmaktadır. Birçok örgüt bu nedenle farklı iş tasarım seçeneklerini araştırmıştır. Bunun içinde örgütler iş genişletme ve rotasyon çalışmalarına ağırlık vermektedirler.²⁶²

²⁶⁰ Mohsin Ali Raza, Muhammad Musarrat Nawaz, "Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan", **International Journal of Business and Social Science**, c. 2, s. 18 (2011): 269.

²⁶¹ Eren, 2007, 548.

²⁶² Marangoz, Biber, **age**, 204.

3.8. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Son yıllarda giderek artan küreselleşme olgusunun da etkisiyle, örgütler değişim konusu ile daha fazla ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla, çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük etkiye sahiptirler. Bu değişimler olurken örgütlerin varlıklarının devamlılığı için bu değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve hatta etraflarında olan bu değişimi kendilerinin yaratması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle örgütlerin, değişim sürecinde oluşan yeni durumlara uyumunu sağlayacak olan kişiler, yöneticiler değil, liderlerdir.²⁶³ İş tatmini, çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin örgütçe karşılanma seviyesine bağlı olarak artar ya da azalır. Çalışanların gereksinim ve beklentilerinin örgütçe karşılanabilme seviyeleri ise büyük ölçüde liderlik davranışları ile ilişkilidir. Nitekim araştırmacılar, örgütlerde çalışanların iş tatminini ve çalışan yakınmalarını etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin liderlik davranışları olduğunu ileri sürmektedirler.²⁶⁴

Geçmişte, liderler sadece çalışanların organizasyona yaptıkları katkı ile ilgilenen, çalışanlarının ne hissettiğini umursamayan kişiler olarak tanımlanmışlardır. Günümüzde ise dönüşümcü liderlik ile birlikte, çalışanların iş tatmininin arttığı ve işgören devir hızının azaldığı görülmektedir. Al- Hussami, 2007 yılında yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuştur. Hamidifar ise 2009 yılında yaptığı çalışmada, birçok farklı liderlik tarzını incelemiş ve dönüşümcü liderliğin iş tatminine diğer bütün liderlik tarzlarından daha fazla pozitif yönde katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.²⁶⁵

Dönüşümcü liderler, özellikle organizasyon içerisinde yeni bir teknolojinin kabulü veya şirket satın almaları gibi değişimlerin, çalışanlar arasında kabul görmesine yardımcı olurlar.

²⁶³ Türkay Nuri Tok, Esen Bacak, “Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, c. 10, s. 1 (2013): 1143.

²⁶⁴ Songül Yanık, Akan Yanık, Ayşegül Aslıhan Kızılcık, “Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yarattığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doyumu: Konaklama İşletmelerindeki Bürolar Üzerine Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2013): 8.

²⁶⁵ Fatima Bushra, Ahmad Usman, Asvir Naveed, “Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”, **International Journal of Business and Social Science**, c. 2, s. 18 (2011): 263.

Dönüşümcü liderler sahip oldukları etkili iletişim becerileri ile organizasyonun stratejik hedeflerinin kabulünü de kolaylaştırırlar. Gönüllü olarak çalışanlarına yardım ederek, işle ilgili problemlerin ortaya çıkışını engellerler; böylece çalışanlarının arasında iş tatminini sağlarlar bu sayede, çalışanlar organizasyonlarına daha bağlı olurlar ve işgören devri de azalmış olur.²⁶⁶

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlikten çok daha etkilidir; çünkü iş tatmini sağladığı kadar işten ayrılma niyetini de düşürmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanlar üzerindeki iş baskısını azaltmakta böylelikle çalışanların moralini yükselterek iş tatmini sağlamaktadır. Medley ve La Rochelle 1995 yılında yaptıkları çalışmada, liderlik stilinin iş tatmini üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğunu söylemiş özellikle de dönüşümcü liderliğin iş tatminini en çok etkileyen liderlik stili olduğunu belirlemişlerdir.²⁶⁷

Dönüşümcü liderliğin dört boyutu olan; “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “zihinsel teşvik” ve “bireysel düzeyde ilgi” boyutlarının hepsinin birden, iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Bono ve Illies, yaptıkları çalışmada; liderin karizması ve yansıttığı pozitif duygu ile yarattığı ilham verici motivasyonun çalışanlarının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.²⁶⁸

Araştırmanın sonraki bölümünde, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik olarak incelendiği bir uygulama yapılmıştır.

²⁶⁶ Adnan Riaz, Mubarak Hussain Haider, “Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction”, **Journal of Business and Economic Horizons**, c. 1, s. 1 (2010): 31.

²⁶⁷ Sulieman Ibraheem Shelash Mohammad, Hussein Ali AL-Zeaud, Ayat Mohammad Essam Batayneh, “The Relationship Between Transformational Leadership and Employees’ Satisfaction at Jordanian Private Hospitals”, **Journal of Business and Economic Horizons**, c. 5, s. 2 (2011): 39.

²⁶⁸ Omar, Hussin, **age**, 350.

4. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışları arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile iş tatminlerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektör vb.) farklılıklar gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

Araştırma, işletmeler açısından, kamu ve özel sektör çalışanlarının dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatminleri arasındaki bağlantının gösterilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer çalışmalara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan 140 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu tip örnekleme, örneğe seçilecek bireylerden sadece ulaşılabilir olanların örnek kapsamına dahil edilmesini içerir.²⁶⁹

Ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmaktadır.

²⁶⁹ A. Ercan Gegez, **Pazarlama Araştırmaları**, 3. bs. (İstanbul: Beta Basım, 2010), 217.

Araştırma, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan ve kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olan işgörenlere uygulanmıştır; bu sebeple elde edilen sonuçların tüm kamu ve özel sektör kuruluşları için genellenememesi, araştırma için bir kısıt oluşturmaktadır.

Aynı zamanda, araştırmanın ana kütesini oluşturan kamu ve özel sektör çalışanlarının iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığının olması, araştırmanın bir diğer kısıtı olarak gösterilebilir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatminleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

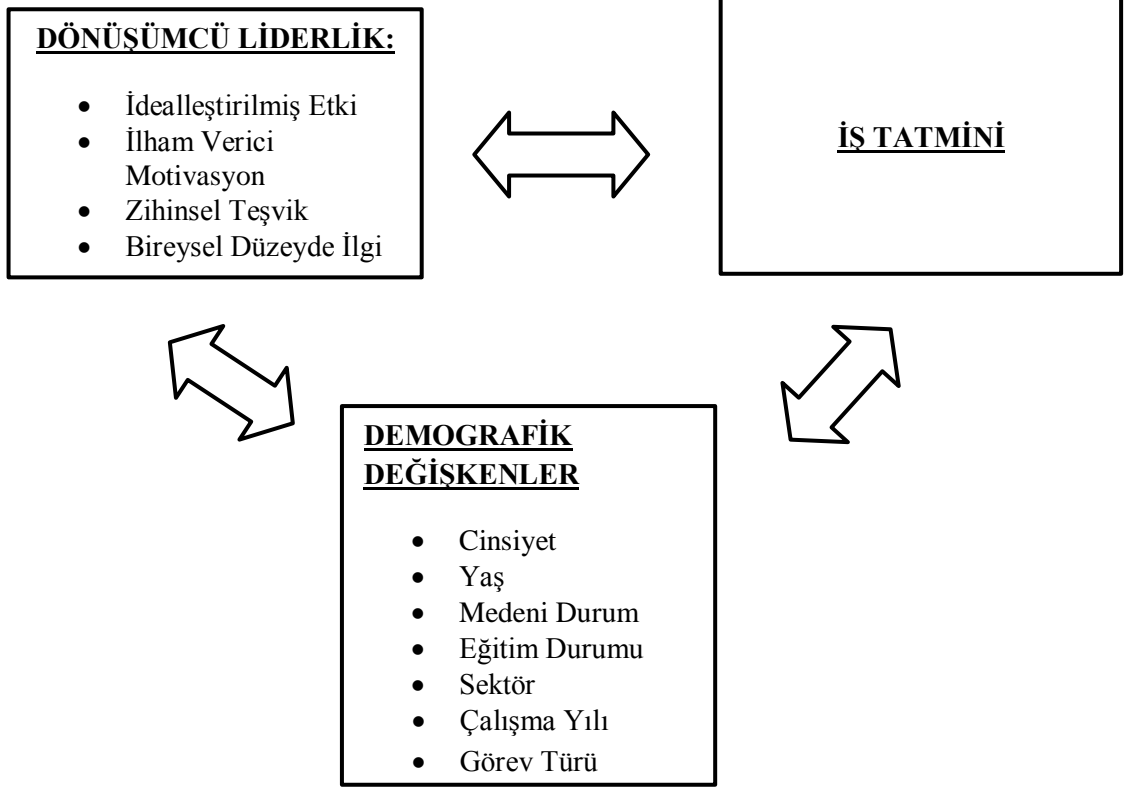
Araştırmadaki değişkenlerin belirlenebilmesi için dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılarak elde edilen bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Araştırmada bağımsız değişken olan, dönüşümcü liderlik özelliğini ölçmek için, Podsakoff tarafından geliştirilen ve İşcan tarafından Türkçeye çevrilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan “Dönüşümcü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin boyutları ise daha önce de açıklandığı üzere “idealleştirilmiş etki”, “ilham verici motivasyon”, “zihinsel teşvik” ve “bireysel düzeyde ilgi” dir.²⁷⁰

Araştırmada bağımlı değişken olarak belirlenen iş tatminini ölçmek amacıyla ise Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen ve Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan, “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır.²⁷¹

²⁷⁰ Mehmet Akdeniz, “Dönüştürücü Liderlik ve Astarın İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), 116.

²⁷¹ **age**, 119.



Araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

Ana Hipotez:

H₁: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H_{1a}: Dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etki özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Dönüşümcü liderin entelektüel teşvik özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Dönüşümcü liderin bireysel düzeyde ilgi özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler:

H₂: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların iş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, web tabanlı anket aracılığıyla gönüllü katılımcılara dağıtılmış ve aynı şekilde toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör, şu anki işyerlerinde ne kadar süredir ve hangi pozisyonda çalıştıklarını öğrenmek amacıyla 7 adet demografik soru sorulmuştur.

İkinci bölümde, çalışanların dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Podsakoff'un "Dönüşümcü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 23 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde "1, Kesinlikle katılmıyorum" ve "5, Kesinlikle katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

Dönüşümcü liderlik ölçeği dört boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutlar; İdealleştirilmiş etki, İlham verici motivasyon, Entelektüel teşvik ve Bireysel düzeyde ilgi şeklindedir. Araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- İdealleştirilmiş etki boyutunu ölçen ifadeler; 1, 2, 4, 7, 8, 10, 13, 14, 16, 19 ve 22 no'lu ifadelerdir.
- İlham verici motivasyon boyutunu ölçen ifadeler; 3, 9, 15, 20 ve 23 no'lu ifadelerdir.
- Entelektüel teşvik boyutunu ölçen ifadeler; 6, 12, 18 ve 21 no'lu ifadelerdir.
- Bireysel düzeyde ilgi boyutunu ölçen ifadeler; 5, 11 ve 17 no'lu ifadelerdir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve ifadelerin ölçülmesinde "1, Hiç memnun değilim", "5, Çok memnunum" şeklinde 5'li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır.

4.5. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler “SPSS for Windows 19.0” paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin kullanılmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmada çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistiksel analizler; dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için ise T-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) testleri kullanılmıştır.

4.6. Bulgular ve Yorumlar

4.6.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı sektör ve şu anki işyerlerinde ne kadar süredir ve hangi pozisyonda çalıştıklarına dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Frekans analizi sonuçlarına göre Tablo 3 incelendiğinde ankete katılan 140 kişinin 77'si kadın (%55,0), 63'ü erkektir (%45,0).

Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde; 18-25 yaş grubunda 32 kişinin (%22,9), 26-33 yaş grubunda 32 kişinin (%22,9), 34-41 yaş grubunda 33 kişinin (%23,6), 42-49 yaş grubunda ise 43 kişinin (%30,7) olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan, 50 yaş ve üzeri kişi bulunmamaktadır (Tablo 3).

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; evli olan 64 kişi (%45,7) ve bekar olan 76 kişi (%54,3) bulunmaktadır (Tablo 3).

Ankete katılan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde ise, üniversite mezunu olan 106 kişinin (%75,7) olduğu görülmüştür. Yüksek lisans/Doktora mezunu 27 kişi (%19,3), önlisans mezunu 4 kişi (%2,9), lise mezunu olan ise 3 kişi vardır (%2,1). Katılımcıların büyük çoğunluğunu üniversite ve yüksek lisans/doktora mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyeleri oldukça yüksektir (Tablo 3).

Katılımcıların çalıştıkları sektöre bakıldığında ise, 83'ü özel sektörde (%59,3) ve 57'si kamu sektöründe (%40,7) çalışmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3'de görüldüğü üzere katılımcıların şu anki işyerlerindeki kıdem durumu; 1 yıldan az 24 kişi (%17,1), 1-5 yıldan az 50 kişi (%35,7), 5-10 yıldan az 28 kişi (%20,0), 10-15 yıldan az 4 kişi (%2,9) ve 15 yıl ve üzeri 34 kişi (%24,3) şeklindedir.

Ankete katılan çalışanların işyerlerindeki pozisyonlarına bakıldığında ise, memur olan 30 kişinin (%21,4), uzman yardımcısı/uzman olan 72 kişinin (%51,4) ve orta/üst kademe yönetici olan ise 38 kişinin (%27,1) olduğu görülmüştür (Tablo 3)

Tablo 3: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	77	55,0
	Erkek	63	45,0
Yaş Grupları	18-25	32	22,9
	26-33	32	22,9
	34-41	33	23,6
	42-49	43	30,7
Medeni Durum	Evli	64	45,7
	Bekar	76	54,3
Eğitim Durumu	Y.Lisans/Doktora	27	19,3
	Üniversite	106	75,7
	Önlisans	4	2,9
	Lise	3	2,1
Sektör	Özel	83	59,3
	Kamu	57	40,7
Kıdem	1 yıldan az	24	17,1
	1-5 yıldan az	50	35,7
	5-10 yıldan az	28	20,0
	10-15 yıldan az	4	2,9
	15 yıl ve üzeri	34	24,3
Pozisyon	Memur	30	21,4
	Uzman Yrd./Uzman	72	51,4
	Orta/Üst Kademe Yönetici	38	27,1

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.²⁷²

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini değişkenleri için ayrı ayrı $\alpha = 0,961$ ve $\alpha = 0,944$ gibi yüksek değerler çıkmıştır. Bulunan Alfa değerleri 1'e yakın çıkmıştır, bu ise çalışmanın güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

4.6.3. Verilerin Normal Dağılıma Uyuma Durumunun Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın iki değişkeni olan dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ölçeklerinin analizi sonucunda her iki p değerinin de 0,05'ten büyük olması, faktörlerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu sebeple hipotezlerin sınanmasında parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Dönüşümcü liderlik için $p = 0,673$ ve iş tatmini için $p = 0,419$ değerleri $> 0,05$ olduğundan veriler normal dağılmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4: Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

		Dönüşümcü Liderlik	İş Tatmini
N		140	140
Normal Parametreler (a, b)	Ortalama	2,8957	3,0993
	Standart Sapma	,93793	,84982
En Uç Farklılıklar	Kesinlik	,061	,074
	Pozitif	,061	,038
	Negatif	-,059	-,074
Kolmogorov-Smirnov Z		,723	,881
Anlamlılık		,673	,419

a Test dağılımı normaldir.

b Verilerden hesaplanmıştır.

²⁷² Beril Durmuş, E .Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**, 4. bs. (İstanbul: Beta Basın Yayın, 2011), 89.

4.6.4. Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; dönüşümcü liderlik için aritmetik ortalama 2,90 (std. sapma 0,94) ve iş tatmini için aritmetik ortalama 3,10 (std. sapma 0.85) olarak bulunmuştur. Bu skorlar, katılımcıların hem dönüşümcü liderlik ile ilgili sorulara hem de iş tatmini ile ilgili sorulara “kararsızım” şeklindeki cevaba yakın bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir (Tablo 5).

Katılımcıların her ne kadar verdikleri cevapların, gerçeği yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmış ve verilen anket formuna isim yazılmamış olsa da, birçok çalışanın yöneticilerini değerlendirmek durumunda kaldıklarında gerçek fikirlerini ifade etmekten kaçındıkları ve bu durumun çekimsiz cevaplar vermelerine yol açmış olabileceği düşünülmektedir.

Tablo 5: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	140	2,90	0,94
İş Tatmini	140	3,10	0,85

4.6.5. Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini İle Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

H₁: Dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin korelasyon değeri; $r: 0,716$ ($p=0,000<0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 6). H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

H_{1a}: Dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etki özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin korelasyon değeri; $r: 0,660$ ($p=0,000<0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 6).

H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre idealleştirilmiş etki boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

H_{1b}: Dönüşümcü liderin ilham verici motivasyon özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin korelasyon değeri; $r: 0,678$ ($p=0,000<0,01$) olarak hesaplanmış ve (Tablo 6)

H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilham verici motivasyon boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

H_{1c}: Dönüşümcü liderin entelektüel teşvik özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin korelasyon değeri; $r: 0,695$ ($p=0,000<0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 6) ve H_{1c}

hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre entelektüel teşvik boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

H_{1d}: Dönüşümcü liderin bireysel düzeyde ilgi özelliği ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Korelasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin korelasyon değeri; $r: 0,640$ ($p=0,000<0,01$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 6).

H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre bireysel düzeyde ilgi boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik ve Boyutlarının İş Tatmini ile Arasındaki İlişki

	Dönüşümcü Liderlik	İdeal. Etki	İlham Verici Motivasyon	Entelektüel Teşvik	Bireysel Düzeyde İlgi	İş Tatmini
Dönüşümcü Liderlik	1					
İdealleştirilmiş Etki	,959**	1				
	,000					
İlham Verici Motivasyon	,959**	,877**	1			
	,000	,000				
Entelektüel Teşvik	,915**	,841**	,853**	1		
	,000	,000	,000			
Bireysel Düzeyde İlgi	,845**	,708**	,823**	,725**	1	
	,000	,000	,000	,000		
İş Tatmini	,716**	,660**	,678**	,695**	,640**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

4.6.6. Dönüşümcü Liderlik İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Demografik değişkenlerle ilgili olarak yapılan analizler öncesinde eğitim durumu ve çalışma yılı (kıdem) değişkenlerindeki grupların, kişi sayısı bakımından fark fazla olduğu için analizde daha anlamlı sonuçlar çıkması adına yeniden belirlenmesine gereksinim duyulmuştur. Eğitim durumu değişkeninde lise ve önlisans gruplarına dahil olan kişi sayısı az olduğundan anlamlı değerlendirmelerde bulunulması açısından bu grupların analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Çalışma yılı (kıdem) değişkeninde ise 10-15 yıldan az aralığında çalışan katılımcıların sayısı az olduğundan analizde gruplar birleştirilmiş, 5-15 yıldan az olarak aralık belirlenmiştir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; yaş, çalışma yılı (kıdem) ve işyerindeki görevine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) uygulanmıştır.

Dönüşümcü liderlik ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının; cinsiyet, eğitim durumu, çalışma yılı (kıdem) ve işyerindeki görev değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

H_{2a}: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, dönüşümcü liderlik algısı farklılık göstermektedir ($p=0,000<0,05$). Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre dönüşümcü liderlik algısının daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. (Tablo 7).

Tablo 7: Dönüşümcü Liderlik İle Medeni Durum Arasındaki İlişki

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Evli	64	2,54	,97	-4,329	0.000
Bekar	76	3,19	,80		

H_{2b}: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile çalışılan sektör arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla t testi yapılmış ve çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p=0,000<0,05$). Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, özel sektörde çalışan katılımcıların kamu sektöründe çalışan katılımcılara göre dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 8).

Tablo 8: Dönüşümcü Liderlik İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki

Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Özel	83	3,13	,84	3,673	0.000
Kamu	57	2,56	,97		

H_{2c}: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 9'a bakıldığında, çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (one-way anova) sonucunda; çalışanların dönüşümcü liderlik algısı ile yaş değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,001<0,05$).

Tablo 9: Dönüşümcü Liderlik İle Yaş Arasındaki İlişki İçin Anova Testi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	p
Gruplar Arası	13,655	3	4,552	5,699	0,001
Gruplar İçi	108,624	136	,799		
Toplam	122,279	139			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda; 18-25 (ort: 3,33; std. sapma: 0,65) ile 34-41 (ort: 2,56; std. sapma: 1,00) ve 42-49 (ort: 2,67; std. sapma: 0,93) yaş aralığında yer alan katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Tablo 10: Dönüşümcü Liderlik İle Yaş Arasındaki İlişki İçin Tukey Testi

Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	p
18-25	26-33	,21603	,768
	34-41	,77553*	,004
	42-49	,66317*	,010
26-33	18-25	-,21603	,768
	34-41	,55949	,061
	42-49	,44714	,145
34-41	18-25	-,77553*	,004
	26-33	-,55949	,061
	42-49	-,11236	,948
42-49	18-25	-,66317*	,010
	26-33	-,44714	,145
	34-41	,11236	,948

18-25 yaş aralığında bulunan katılımcılarda; 34-41 ve 42-49 yaş aralığında bulunan katılımcılara oranla dönüşümcü liderlik algısının daha yüksek olduğu görülmüştür.

4.6.7. İş Tatmini İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Çalışanların iş tatminlerinin; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan sektöre göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; yaş, çalışma yılı (kıdem) ve işyerindeki görevine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way anova) uygulanmıştır.

İş tatmini ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde; çalışanların iş tatminlerinin; cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma yılı (kıdem) ve işyerindeki görev değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

H_{3a}: Çalışanların iş tatmini, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların iş tatmini ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda çalışanların iş tatmini ile medeni durum değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,016<0,05$) (Tablo 11).

Tablo 11: İş Tatmini İle Medeni Durum Arasındaki İlişki

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Evli	64	2,91	,94	-2,439	0,016
Bekar	76	3,26	,74		

Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, evli olan katılımcıların bekar olan katılımcılara göre iş tatminlerinin daha düşük olduğu gözlemlenmektedir.

H3b: Çalışanların iş tatmini, çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

Çalışanların iş tatmini ile çalışılan sektör arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla t testi yapılmış ve çalışanların iş tatmini ile çalışılan sektör değişkeni arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,006<0,05$) Ortalama sonuçlarına bakıldığında da farklılığın olduğu teyit edilmektedir. Buna göre, özel sektörde çalışan katılımcıların kamu sektöründe çalışan katılımcılara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Tablo 12).

Tablo 12: İş Tatmini İle Çalışılan Sektör Arasındaki İlişki

Sektör	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Özel	83	3,26	,80	2,768	0.006
Kamu	57	2,86	,87		

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle birlikte, örgütler etkinliklerini arttırabilmek amacıyla yeni kavramlar ortaya çıkarmakta ve uygulamaktadır. Bu durum birçok konuda olduğu gibi liderlik anlayışında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Rekabetin hızla artması ve insan kaynağının işletmeler için en önemli sermaye olduğunun anlaşılması ile birlikte işletmeler arasında geleneksel liderlik kuramlarının etkisini giderek kaybettiği; etkileşimci, karizmatik ve dönüşümcü liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarının ise hızla önem kazandığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar, özellikle de değişimin ustası olarak kabul edilen dönüşümcü liderler sayesinde, çalışanların iş tatmininin arttığını göstermektedir.

Bu çalışmada kamu ve özel sektörde çalışan bireylerin dönüşümcü liderlik algısı ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan literatür taraması ve incelenen araştırma sonuçları dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderliğin boyutları olan; idelleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonuçları da dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını desteklemektedir. Buna göre dönüşümcü liderlik anlayışının benimsendiği işletmelerde, çalışanların iş tatminleri de yüksek olmaktadır.

Araştırmada çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının medeni durum, çalışılan sektör ve yaş değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, bekar olan, yaş aralığı 18-25 arasında bulunan ve özel sektörde çalışan katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı daha yüksektir.

Çalışanların demografik özelliklerinden medeni durum ve çalışılan sektör değişkenleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş. Çalışanların iş tatminlerinin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kıdem ve işyerindeki görev değişkenlerine göre ise farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, bekar olan ve özel sektörde çalışan katılımcıların iş tatmini daha yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonuçları bağlamında, yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisinin oldukça fazla olduğu belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik anlayışını benimseyen yöneticiler; işletmenin vizyonuna katkıda bulunacak, çalışanların işletmenin amaçlarına ulaşmada gönüllü katkıda bulunmalarını sağlayacak, onlara ilham kaynağı olacak kısacası çalışanlarına tam anlamıyla bir rol model olacaktır. Bu durum, çalışanların performansları üzerinde olumlu etki yapacak, dolayısıyla iş tatminlerini arttıracak ve işletmelere de rekabet avantajı sağlayarak, karlılığı arttıracaktır.

Araştırma, İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan katılımcıları kapsamaktadır. İleride yapılacak çalışmalar, doğrudan belirli sektörleri içerecek şekilde (turizm, bankacılık vb.) yapılabilir. Böylelikle ilgili sektör için dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına katkıda bulunulabilecektir. Ayrıca Türkiye sınırlarını kapsayacak şekilde yapılan bir araştırma sonuçlarla ilgili genelleme yapılabilmesini kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Akbolat, Mahmut, Oğuz Işık, Ali Yılmaz. “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”. **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**. s. 11 (2013): 35-50.
- Akdeniz, Mehmet. “Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Akıncı, Zeki. “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 2, s.4 (2002): 1-25.
- Arı, Sağlam Güler, Hasan Bal, Emine Çıma Bal. “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 15, s. 3 (2010): 143-166.
- Arnolds, C.A., Christo Boshoff. “Compensation, Esteem Valence and Job Performance : An Empirical Assessment of Alderfer’s ERG theory”. **International Journal of Human Resource Management**. c. 13, s. 4 (2002): 697-719.
- Arslantaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir. “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7, s. 1 (2007): 261-286.
- Aşık Akşit, Nuran. “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”. **Türk İdare Dergisi**. s. 467 (2010): 31-51.
- Ateş, Hamza, Bora Yıldız, Harun Yıldız. “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi?: Ampirik Bir Araştırma”. **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**. c. 7, s. 2 (2012): 147-162.
- Aydoğdu, Sinem, Barış Aşıkil. “An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”. **International Review of Management and Marketing**. c. 1, s. 3 (2011): 43-53.
- Aziri, Brikend. “ Job Satisfaction: A Literature Review”. **Journal of Management Research and Practice**. c. 3, s. 4 (2011): 77-86.

- Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- _____. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Bayat, Bülent. **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar II**. ed. Bülent Bayat. Ankara: Alter Yayınları, 2008.
- Baysal, A. Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Bobic, Michael P., William Eric Davis. “A Kind Word For Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques Quickly Fail”. **Journal of Public Administration Research and Theory**. c. 13, s. 3 (2003): 239-264.
- Bowditch, James L., Antony F. Buono. **A Primer On Organizational Behavior**. 6. bs. New Jersey: John Wiley-Sons Inc, 2005.
- Bozkurt, Öznur, İlhan Bozkurt. “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçeri Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 9, s.1 (2008): 1-18.
- Bushra, Fatima, Ahmad Usman, Asvir Naveed. “Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”. **International Journal of Business and Social Science**. c. 2, s. 18 (2011): 261-267.
- Can, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2006.
- Can, Yusuf, Fikret Soyer. “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo-Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki”. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 28, s. 1 (2008): 61-74.
- Clayton, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**. çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- Coldwell, D.A.L., S. Perumal. “Perceptions of the Measurability, Importance and Effects of Work Equity on Job Satisfaction and Work Motivation: An Exploratory Study of the Utility of Equity Theory”. <http://alternation.ukzn.ac.za/docs/14.1/09%20Coldwell.pdf> [19.04.14].
- Çetin, Canan. **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**. İstanbul: İTO Yayınları, 2009.
- Day, David V., John Antonakis. **The Nature of Leadership**. 2. bs. Los Angeles: Sage Publication, 2011.

- Demirel, Erkan Turan. "Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü". **Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 6, s. 1 (2013): 220-241.
- Doğan, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**. İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
- Durmuş, Beril, E .Serra Yurtkoru, Murat Çinko. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi**. 4. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2011.
- Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. bs. İstanbul: Alfa Basım Yayın, 1999.
- Eraslan, Levent. "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik". **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. (2006): 1-32.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 5. bs. İstanbul: Beta Basım, 2001.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon**. 6. bs. İstanbul: Beta Basım, 2003.
- _____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 10. bs. İstanbul: Beta Basım, 2007.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 7. bs. İstanbul: Beta Basım, 2006.
- Fındıkçı, İlhami. **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik**. 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. 6. bs. New York: McGraw-Hill, 1984.
- Gegez, A. Ercan. **Pazarlama Araştırmaları**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım, 2010.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 5. bs. Londra: Pearson International Edition, 2008.
- Green, R. Dennis. "Leadership As a Function of Power". **Journal of the Association of Proposal Management Professionals**. (1999): 54-56.
- Greenberg, Jerald. **Managing Behavior in Organizations**. 3. bs. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.
- Gregory, Kristen. "The Importance of Employee Satisfaction". <https://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/Gregory.pdf> [04.05.2014].
- Gül, Hasan, Kübra Şahin. "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 25 (2011): 237-249.
- Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon**. ed. Salih Güney. 2. bs. İstanbul: Nobel Yayınları, 2007.

- Gürüz, Demet, Emet Gürel. **Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte-Fikirden Eyleme**. Ankara: Nobel Basım Yayın, 2006.
- Güzel, Tülay, Yılmaz Akgündüz. “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. **Yönetim Bilimleri Dergisi**. c. 9, s. 2 (2011): 283-296.
- Hoyle, John R. **Leadership and Futuring: Making Visions Happen**. 2. bs. California: Corwin Press, 2007.
- İbicioğlu, Hasan, H. İbrahim Özmen, Sebahattin Taş. “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 14, s. 2 (2009): 1-23.
- İşcan, Ö. Faruk, M. Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21, s. 1 (2007): 119-135.
- Kantar, Hüseyin. **İşletmede Motivasyon**. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2008.
- Karcıoğlu, Fatih, Erdoğan Kaygın. “Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 27, s. 3 (2013): 1-20.
- Kaygın, Erdoğan, Ali Çağlar Güllüce. “Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 16, s. 3 (2012): 265-282.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 13. bs. İstanbul: Beta Basım, 2011.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**. 9. bs. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Lumley, E.J., M. Coetzee, R. Tladinyane, N. Ferreira. “Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment”. **Southern African Business Review**. c. 15, s. 1 (2011): 100-118.
- Lunenburg, Fred C. “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”. **International Journal of Management, Business and Administration**. c. 15, s. 1 (2011): 1-6.
- _____. “Power and Leadership: An Influence Process”. **International Journal of Management, Business and Administration**. c. 15, s. 1 (2012): 1-9.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 9. bs. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Marangoz, Mehmet, Levent Biber. “İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 8, s. 2 (2007): 202-217.

- McShane, Steven L., Mary Ann Von Glinow. **Organizational Behavior: Essentials**. 2. bs. New York: McGraw-Hill, 2009.
- Mohammad, Sulieman Ibraheem Shelash, Hussein Ali AL-Zeaud, Ayat Mohammad Essam Batayneh. "The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals". **Journal of Business and Economic Horizons**. c. 5, s. 2 (2011): 35-46.
- Newstrom, John W. , Keith Davis. **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**. 11. bs. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Omar, W.A. Wan, Fauzi Hussin. "Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. c. 3, s.2 (2013): 346-365.
- Özalp, İnan, Gülten Eren, Hülya Öcal. "Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 1-2 (1992): 161-205.
- Özalp, İnan, Hülya Öcal. " Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı". **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 3, s. 4 (2000): 207-227.
- Raza, Mohsin Ali, Muhammad Musarrat Nawaz. "Impact of Job Enlargement on Employees' Job Satisfaction, Motivation and Organizational Commitment: Evidence from Public Sector of Pakistan". **International Journal of Business and Social Science**. c. 2, s. 18 (2011): 268-273.
- Riaz, Adnan, Mubarak Hussain Haider. "Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction". **Journal of Business and Economic Horizons**. c. 1, s. 1 (2010): 29-38.
- Ricketts, Kristina G. "Leadership vs Management". www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf [15.02.2014].
- Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**. 10. bs. New Jersey: International Edition, 2002.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış**. ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. İstanbul: MKM Yayınları, 2009.
- Sageer, Alam, Sameena Rafat, Puja Agarwal. "Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization". **Journal of Business and Management**. c. 5, s.1 (2012): 32-39.
- Saif, Saifuddin Khan, Allah Nawaz, Farzand Ali Jan. "Predicting Job-Satisfaction Among the Academicians of Universities in Kpk, Pakistan". **Journal of Industrial Engineering Letters**. c. 2, s. 2 (2012): 34-46.

- Sevimli, Figen, Ömer Faruk İşcan. “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”.
http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2005_1_7.pdf
[03.05.2014].
- Sökmen, Alptekin, Yasin Boylu. “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Yaşar Üniversitesi Dergisi**. c. 4, s.15 (2009): 2381-2402.
- Sulu, Seyfettin. “Work Alienation as a Mediator of the Relationship between Organizational Injustice and Organizational Commitment: Implications for Healthcare Professionals”. **International Journal of Business and Management**. c. 5, s. 8 (2010): 27-38.
- Tağraf, Hasan, İskender Çalman. “Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 23, s. 2 (2009): 135-154.
- Tarlan, Deniz, Özkan Tütüncü. “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 3, s. 2 (2001): 141-163.
- Taslak, Soner. “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 31 (2008): 121-144.
- Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Encan, A. Can Baysal. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**. İstanbul: Dönence Basım Yayın, 2000.
- The Blake- Mouton Managerial Grid: Balancing Task and People-Oriented Leadership”. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm
[22.02.2014].
- Tok, Türkay Nuri, Esen Bacak. “Öğretmenlerin İş Doyumu ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki”. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**. c. 10, s. 1 (2013): 1135-1166.
- Toker, Boran. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 8, s. 1 (2007): 92-107.
- Topaloğlu, Tayfun. “Motivasyon Kuramları”. <http://www.e-motivasyon.net/Motivasyon-Kuramlari.html> [05.04.2014].
- Tosi, Henry L., Neal P. Mero, John R. Rizzo. **Managing Organizational Behavior**. 4. bs. New Jersey: Blackwell Publishing, 2000.
- Turan, Mehmet, Gülşah Parsak. “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 20, s.2 (2011): 1-20.

- Tütüncü, Özkan. “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. c. 13, s. 2 (2002): 129-138.
- Warrick, D. D. “Leadership Styles and Their Consequences”. **Journal of Experimental Learning and Simulation**. c. 3, s.4 (1981): 155-172.
- Yalçın, Selçuk. **Personel Yönetimi**. 7. bs. İstanbul: Beta Basım, 2002.
- Yanık, Songül, Akan Yanık, Ayşegül Aslıhan Kızılcık. “Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yarattığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doyumu: Konaklama İşletmelerindeki Bürolar Üzerine Bir Araştırma”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (2013): 1-16.
- Yazıcıoğlu, İrfan, Alptekin Sökmen. “ Otel İşletmelerinin Yiyecek- İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama”. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s. 18 (2007): 1-23.
- Yelboğa, Atilla. “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 4 (2007): 1-18.
- Yılmaz, Kürşad, Yahya Altinkurt. “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki”. **Kastamonu Eğitim Dergisi**. c. 20, s. 2 (2012): 385-402.
- Yiğit, Rana. “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”. **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi**. c. 6, s. 1 (2002): 17-21.
- Yörük, Durmuş, Süleyman DüNDAR, Birol Topçu. “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. c. 11, s. 1 (2011): 103-109.
- Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**. 8. bs. Londra: Pearson Global Edition, 2013.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi programında Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında hazırlanmakta olan “Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezine kaynak teşkil etmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına verilecek yanıtlar, toplu olarak değerlendirilecek olup, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma çerçevesinde kullanılacaktır.

Araştırmaya gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Not: Anket formuna ad-soyad yazmayınız.

Saygılarımla,

Hale Seda BOZKIR

Y.T.Ü. İşletme Bölümü YL. Öğrencisi

1. Bölüm

- 1) Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
- 2) Yaşınız: 18–25 26-33 34-41 42-49 50 ve üzeri
- 3) Medeni Durumunuz: Evli Bekar
- 4) Eğitim Durumunuz: Lise Ön Lisans Üniversite Yüksek Lisans/Doktora
- 5) Çalıştığınız Sektör: Özel Kamu
- 6) Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl): 1 yıldan az 1-5 yıldan az 5-10 yıldan az
10-15 yıldan az 15 yıl ve üzeri
- 7) Şirket İçindeki Göreviniz: Memur Uzman Yardımcısı / Uzman
Orta / Üst Kademe Yönetici

2. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken “yöneticinizi” düşününüz.

Aşağıdaki her bir ifade için katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.					
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7. İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9. İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13. İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20. Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

3. Bölüm

Aşağıdaki ifadeleri yanıtlarken “şimdiki işinizi” düşününüz.

Aşağıdaki her bir ifade için memnuniyet derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad : Hale Seda Bozkır

Doğum Tarihi : 23.10.1989

Doğum Yeri : İstanbul

İş Deneyimi:

Nisan 2014-.... BDO International (Denet)

Vergi Denetim Asistanı

Eğitim Durumu:

2012-.... Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

2007-2012 İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

İngilizce Uluslararası Ticaret (Burslu)

2003-2007 Ataköy Anadolu Lisesi

Yabancı Dil:

İngilizce, İspanyolca