



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN
ALGILAMALARININ GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ:
KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Seyit Ahmet UZUN

Danışman

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Nevşehir

Temmuz - 2019



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU POLİTİKASI VE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN
ALGILAMALARININ GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ:
KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Seyit Ahmet UZUN

Danışman

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Nevşehir

Temmuz - 2019

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.



Tezi Hazırlayan

Seyit Ahmet UZUN

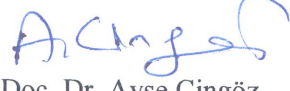
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

İlkokul Öğretmenlerinin Lider Üye Etkileşimine İlişkin Algılamalarının Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemede İş Tatmininin Aracı Rolü: Kayseri İlinde Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan


Seyit Ahmet UZUN

Danışman


Doç. Dr. Ayşe Cingöz

Kamu Politikası ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Arslan



Doç. Dr. İlhan Aras



KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Ayşe Cingöz danışmanlığında Seyit Ahmet UZUN tarafından hazırlanan “İlkokul Öğretmenlerinin Lider Üye Etkileşimine İlişkin Algılamalarının Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemede İş Tatmininin Aracı Rolü: Kayseri İlinde Bir Uygulama” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikacılığı ve İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

22.07.2019

JÜRİ

Danışman : Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ARSLAN
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÜNSALAN

İMZA

A. Cingöz
M. Arslan
M. Ünsalan

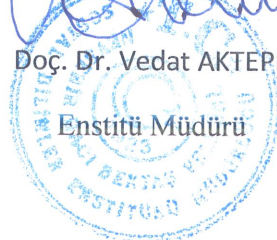
ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 09./08/2019 tarih ve 2019.31.724 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

09./08/2019

Doç. Dr. Vedat AKTEPE

Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışma süresince tüm bilgilerini benimle paylaşmaktan kaçınmayan, her türlü konuda desteğini benden esirgemeyen, tezimde büyük emeği olan, danışman hocam Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ'e,

Yoğun çalışmalarım sırasında desteğini esirgemeyen sevgili eşime ve oğlum Eymen Göktürk'e teşekkür ederim.



**İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNE İLİŞKİN
ALGILAMALARININ GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANSLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ:
KAYSERİ İLİNDE BİR UYGULAMA**

Seyit Ahmet UZUN

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu
Politikası Ve İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Haziran, 2019**

Danışman: Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

ÖZET

Bu tez çalışmasının temel amacı lider üye etkileşimi (LMX), görev ve bağlamsal performans kavramları hakkında teorik bilgi vererek, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin lider üye etkileşimine ilişkin algılamalarının görev ve bağlamsal performansa etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolünü tespit etmektir.

Bu amaca ulaşabilmek için bir anket çalışması yapılmıştır. Anket beş bölümden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla: Görev Performansı, Bağlamsal Performans, İş tatmini, Lider-Üye etkileşimi ve demografik bilgiler kısmıdır. Anketler Kayseri ili Melikgazi İlçesinde rastgele seçilen 35 ilkokulda görev yapan 558 öğretmene uygulanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; Lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu, öğretmenlerin lider-üye etkileşimine yönelik algılamaları pozitif şekilde arttığında performanslarının ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu etki ilişkisi üzerinde de iş tatmininin aracılık rolüne sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, Görev Performansı, Bağlamsal Performans

**THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE
DETERMINING EFFECT OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS'
PERCEPTIONS OF LEADER MEMBER INTERACTION ON TASK AND
CONTEXTUAL PERFORMANCE: AN APPLICATION IN KAYSERI
PROVINCE**

Seyit Ahmet UZUN

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences,
Department of Public Policy and Management, Master Thesis, June, 2019**

Supervisor: Doc. Dr. Ayşe CİNGÖZ

ABSTRACT

The main purpose of this thesis is to provide theoretical information about the concepts of leader member interaction (LMX), task and contextual performance, and to determine the role of job satisfaction in determining the effect of perceptions of teachers' working in primary schools on task and contextual performance.

In order to achieve this aim, a survey was conducted. The survey consists of five sections. These are: Task Performance, Contextual Performance, Job Satisfaction, Leader-Member Interaction and Demographic Information. The questionnaires were applied to 558 randomly selected 35 primary schools in Melikgazi district of Kayseri. The data obtained were analyzed SPSS statistical package program.

As a result of the analysis; it was found that leader-member interaction had a statistically significant and positive effect on task and contextual performance, and when teachers' perceptions of leader-member interaction increased positively, their performance and job satisfaction levels increased. It has been shown that job satisfaction has a mediating role on this effect relationship.

Keywords: Leader-Member Exchange (LMX), Job Satisfaction, Task Performance, Contextual Performance

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	iv
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iv
KABUL VE ONAY SAYFASI	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR VE SİMGELER	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi	4
1.2. Liderlik Teorileri.....	11
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	12
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	14
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	16
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı	17
1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri	18
1.2.2.5. Likert'in Sistem – 4 Modeli	20
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	22
1.2.3.1. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	23
1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi	26
1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	28
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	28
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	30
1.2.4.3. Karizmatik Liderlik.....	31
1.3. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı.....	32

1.3.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Tarihsel Gelişimi	33
1.3.2. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri.....	34
1.3.2.1. Rol Teorisi	34
1.3.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi	35
1.3.2.3. Eşitlik Teorisi.....	36
1.3.3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları.....	37
1.3.3.1. Katkı Boyutu.....	37
1.3.3.2. Bağlılık Boyutu.....	38
1.3.3.3. Sevgi (Etki) Boyutu	38
1.3.3.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı) Boyutu	39
1.3.4. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları.....	39

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAL PERFORMANS KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

2.1. İş Tatmini Konusuna Genel Bir Bakış	41
2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Açıklanması.....	42
2.3. İş Tatmininin Önemi	45
2.4. İş Tatmini veya İş Tatminsizliğinin Çalışma Yaşamına Etkisi	46
2.5. İş Tatmini Kavramını Etkileyen Faktörler	47
2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler	48
2.5.1.1. Yaş Faktörü	49
2.5.1.2. Cinsiyet Faktörü.....	49
2.5.1.3. Kişilik Özellikleri.....	50
2.5.1.4. Eğitim Düzeyi	51
2.5.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)	51
2.5.1.6. Statü	52
2.5.1.7. Medeni Durum	52
2.5.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	53
2.5.2.1. İş Ortamı	54
2.5.2.2. Ücret.....	55
2.5.2.3. Yükselme Olanakları (Terfi).....	55
2.5.2.4. Yönetim Tarzı	56
2.5.2.5. Çalışma Süresi.....	56
2.5.2.6. İletişim	57

2.5.2.7. Çalışma Arkadaşları.....	58
2.5.2.8. Yöneticilerle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler.....	58
2.5.2.9. İş Güvencesi.....	59
2.6. İş Tatmininin Sonuçları.....	59
2.7. Performans Kavramının Tanımı.....	60
2.8. Performans Türleri	62
2.8.1. Görev Performansı	62
2.8.2. Bağlamsal Performans	63
2.9. Lider-Üye Etkileşiminin Performansa Etkisi.....	65
2.10. İş Tatmininin Performansa Etkisi	67
2.11. Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisi.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜNÜ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	71
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	72
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	74
3.4. Araştırmanın Sınırları	75
3.5. Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi.....	75
3.5.1. Görev Performansı Ölçeği	76
3.5.2. Bağlamsal Performans Ölçeği.....	76
3.5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	76
3.5.4. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği.....	77
3.6. Verilerin Analizi	77
3.7. Araştırma Bulguları	78
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ	115

KISALTMALAR VE SİMGELER

E : Erkek

Düz R^2 : Düz R^2 değeri

F : F değeri

H : Hipotez

K : Kadın

LMX : Leader Member Exchange (Lider-Üye Etkileşimi)

n : Katılımcı Sayısı

P : Anlamlılık Düzeyi

T : Hesaplanan t değeri

R^2 : R^2 değeri

SPSS : (Statistical Package For The Social Sciences), Sosyal Araştırmalar İçin İstatistik Paket Programı

SS : Standart Sapma

ve diğ. : ve diğerleri

β : Beta Katsayısı

X : Aritmetik Ortalama

% : Yüzde

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Lider ve Liderlik Tanımları	5
Tablo 2: Liderlik Özellikleri	8
Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
Tablo 4: ‘‘İzleyicileri Dikkate Alan’’ ve ‘‘ İş’e Ağırlık Veren’’ Liderlik Davranışlarının Özellikleri	15
Tablo 5: Ohio State Üniversitesi’nin Davranışçılık Kuramı Çalışması Sonuçları	16
Tablo 6: Likert’in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri.....	21
Tablo 7: İş Tatmini Tanımları.....	43
Tablo 8: Performans Kavramı ile İlgili Tanımlar	61
Tablo 9: Ankete Katılan Okulların Listesi.....	74
Tablo 10: Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 11: Ankete Katılanların Cinsiyetleri.....	78
Tablo 12: Ankete Katılanların Yaş Dağılımları	78
Tablo 13: Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri	79
Tablo 14: Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süreleri	79
Tablo 15: Ankete Katılanların Medeni Durumları.....	79
Tablo 16: Ankete Katılanların Eğitim Durumları	79
Tablo 17: İşgörenlerin Görev Performansına İlişkin Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 18: Bağlamsal Performans Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	80
Tablo 19: İş Tatmin Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	81
Tablo 20: Lider-Üye Etkileşim Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 21: Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 22: Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	85
Tablo 23: Lider Üye Etkileşiminin Görev Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 24: Lider Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 25: İş Tatmininin Görev Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 26: İş Tatmininin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	87
Tablo 27: Lider-Üye Etkileşiminin Görev Performansı ile İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 28: Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performans İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları.....	90

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	18
Şekil 2: Friedler'in Durumsallık Modeli	25
Şekil 3: İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	48
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	73



GİRİŞ

Okulların yönetilmesinde, okul içi ilişkilerde ve akademik başarıların artmasında öğretmenler çok fazla önem taşımaktadır. Öğretmenlerin önemli olduğu bu ortamlarda öğretmenlerin iş tatmin düzeyini ve performanslarını yüksek tutmak gerekmektedir. İş tatmin düzeyi ve performansını artırmak için ise okul müdürü-öğretmen etkileşiminin önemli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada lider üye etkileşimi, performans ve iş tatmini kavramlarını teorik olarak açıklayarak; lider üye (okul müdürü ve öğretmen) etkileşiminin performansa etkisinde iş tatmininin aracı rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Kurumlar işbirliği sağlamak ve üyeleri bir amaç etrafında toplamak için liderlere ihtiyaç duymaktadır. Lider olmadığı zaman örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşma ihtimali çok düşük olmaktadır. Liderlik, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için insanları ikna etme yeteneğidir (Aykanat, 2010: 6). Liderlik kavramı, birçok bilim adamı ve yazarlar tarafından ele alınmış ve giderek önemi artan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre üç yüz elliden fazla liderlik tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000:3). Lider ve liderliğin ne olduğunu açıklamaya yönelik çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan biri lider üye etkileşimidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

Lider-üye etkileşimi modeli, lider ile işgörenler arasındaki kurulan ilişkileri açıklayan bir modeldir. Yaklaşık 30 yıldır araştırmacılar tarafından bu konu üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır (Kaşlı, 2009: 3). Lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, yöneticinin astları ile yükselen bir seviyede etkileşim

kurdukları, kurulan bu etkileşimin kalitesi doğrultusunda ise iş tatmini ve performansın artış sağlandığı görülmektedir.

Çalışanların işe yönelik tutumları olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Çalışanların işe karşı gösterdiği tutum olumlu ise iş tatmini olarak açıklanmaktadır (Eğinli, 2009: 35). İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. Yani iş tatmini çalışanların işin özellikleriyle beklentilerinin birbirine uyduğu zaman ortaya çıkan mutluluktur (Akıncı, 2002: 3). Bir başka ifade ile iş tatmini, çalışanların işe karşı hissettiği duygulardır (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Yöneticiler çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini görmede, işten çıkarma durumlarında, ücret artışlarında, çalışanları örgütün hedeflerine yönlentmeyi sağlamada performansın etkili değerlendirilmesine ihtiyaç duyarlar (Helvacı, 2002: 156). Performans belirlenen kurallar etrafında çalışanların beklenen bir işi yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani performans örgütün hedeflerinin yerine getirilmesinde çalışanların kontrolünde olan davranışlardır (Bağcı, 2014: 61).

Bu kapsamda çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, liderlik kuramları ve lider-üye etkileşim teorisiyle ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu bölümde farklı kişiler tarafından yapılan liderlik tanımlarına, sonra ise davranışsal, kişisel, durumsal ve modern liderlik kuramlarına yer verilmiştir. Bölüm sonunda ise çalışmamızın temelini oluşturan lider-üye etkileşim kuramına, LMX kuramının teorik temellerine ve son zamanlarda üzerinde durulan katkı, bağlılık, sevgi ve profesyonellik boyutlarına yer verilmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramının tanımı, önemi ve iş tatminini etkileyen faktörler derinlemesine incelenmiştir. Bölümün devamında performans kavramından ve görev ve bağlamsal performans kavramları ele alınmıştır. Sonra lider-üye etkileşiminin iş tatminiyle ve performansla ilişkisine ve iş tatmininin performansla ilişkisini inceleyen literatür bilgisi detaylı bir biçimde verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ilk iki bölümünde oluşturulan teorik temellerini destekleyen araştırmanın amacı ve hipotezleri ortaya konulmuştur. Bu

bölümde ilk olarak araştırma birimi olarak Kayseri ili Melikgazi ilçesindeki çeşitli ilkokullarda görev yapan öğretmenler seçilmiştir. Bu bölümde ilk olarak öğretmenlerin demografik özelliklerine yer verilmiş devamında korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırmada ilkokul öğretmenlerinin lider-üye etkileşimlerinin öğretmenlerin görev ve bağlamsal performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünün ortaya konulması hedeflenmiştir.

Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında ise; lider üye etkileşiminin iş tatmini aralığı ile görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri ile ilgili genel bir değerlendirme yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Örgütlerin fiziksel olanaklarının artırılması ve örgüt başarısının artırılması için lider-üye etkileşiminin kaliteli bir düzeyde olması gerekmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşim kavramının anlaşılması için öncelikle liderlik kavramının açıklanmasında büyük fayda vardır. Bu bölümde, liderlik kavramları, liderlik kuramları, lider-üye etkileşim kuramları, lider üye etkileşimin teorik temelleri ve lider üye etkileşimin boyutlarından bahsedilmiştir.

1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Önemi

Liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olan çok eski bir kavram olup, 1920'li yılların başından itibaren bilime konu olmuş, çok sayıda farklı tanımı yapılmıştır. Öyle ki sadece 20. Yüzyılda 5000'den fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da liderlik ve lider tanımı ortaya konmuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73). Bu yapılan çalışmalar lidere ve liderliğe verilen önemi göstermektedir.

Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında yayınlanan İngilizce sözlükte kelime anlamı olarak önde giden kimse anlamında; 1828'de hazırlanan Webster Amerikan sözlüğünde, lider olacak kimsenin özellikleri anlamında; Oxford İngilizce sözlüğünde, insanları etkileme sanatı ve liderlik edilmesi şeklinde tanımlanırken, Türkçe'de ise "önder" karşılığında kullanılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 44).

Lider sözlük anlamına göre, güçlü olmayı, otoriter olmayı, emir vermeyi, ödüllendirmeyi ve seyircilere sahip olmayı gerektirmektedir (Doğan, 2007: 33). Lider diğer tanımda, yol gösteren, ileriye gösteren, öğreten, aydınlatan, iş arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılayan kimsedir. Lider, içinde bulunduğu örgütün hedef ve davranışlarının saptanmasında veya değiştirilmesinde etkili olan kişidir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Yani lider örgütün başarılı olması için çaba harcayan, örgütün temelini temel yapısını oluşturan unsurdur.

Liderlik, yöneticilerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanlarının verimliliğini etkilediği bir süreç olarak tanımlanabilir (Hirtz, Murray ve Riordan, 2007: 22). Bir başka ifadeyle liderlik, insanları belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedeflere ulaşmak için onları harekete geçirmekte veya örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi için bir kişinin diğerlerini etkileyerek yönlendirmesi olarak tanımlanabilir (Efil, 1996: 5). Bu sebeple liderliği, insanları etkileme sanatı olarak değerlendirilebilir.

Çeşitli yazarların farklı lider ve liderlik tanımları incelenerek aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Lider ve Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Stogdil (1950)	Amaç saptama ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme süreci olarak,
Dublin (1961)	Örgütte otoritenin uygulanması ve karar verme olarak tanımlamıştır.
Etzioni (1961)	Büyük ölçüde kişisel niteliklere dayalı bir güç şeklinde tanımlamıştır.
Limham (1964)	Bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapı ve yol başlatma olarak,
Fiedler (1967)	Göreve ilişkin grup etkinliklerini yönlendirme ve eş güdüleme görevi olarak belirtmiştir.
Hemphill (1967)	Liderliği, ortak bir problemin çözüm sürecinin bir parçası olarak, etkileşimde bir yapı oluşturacak eyleme katılma olarak açıklamıştır.
Burns(1978)	İnsanların, ekonomik, siyasal güç kullanarak bireysel ya da birlikte belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmesi olarak tanımlamıştır.
Dubrin (1978)	Liderlik hedefleri yerine getirmek isteyenleri toparlayıcı ve sorularını cevaplayıcı bir faaliyet olarak ifade etmiştir.
Davis (1988)	Liderliği, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme olarak,
Bennis, (1989)	Lider işi doğru yapan değil, doğru işi yapan kişidir.
Bass (1990)	Grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlamıştır.

Rost (1991)	Liderliği, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci olarak,
Cook ve arkadaşları (1997)	Liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma şeklinde,
Eren (1998)	Liderliği, İzleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı olarak,
Arıkan, (2001)	Lideri, grupta amaçlara ilişkin grup etkinliklerini yönlendiren ve eşgüdüm sağlayan kişi olarak tanımlamıştır.
Zel (2001)	Liderlik bir takım insanı belli hedefler etrafında toplama ve bu hedefleri gerçekleştirmek için toplanan bilgi ve yetenekler olarak tanımlamıştır.
Hedlund ve arkadaşları (2003)	Kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı olarak,
Koçel (2003), Ertürk (2000), Acuner ve Yılmaz (2000)	Lider, izleyici ve koşulların fonksiyonu olduğunu yani liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu belirtmişlerdir.
Çelik (2004)	Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır.
Yukl (2010)	Liderlik diğerlerinin ne yapılması ve nasıl yapılması gerektiğini anlaması için onları etkileme ve paylaşılan hedeflerin başarılması adına bireysel ya da toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir.

Kaynak: (Alkın, 2006: 6; Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74; Töremen ve Yasan 2010: 28; Coşar, 2011: 5;)

Görüldüğü üzere liderlik kavramının ne olduğunu ortaya koymak üzerine ile yapılan tanımların sayısı oldukça fazladır (Bakan, 2008: 3). Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak lideri, insanları kendi isteklerine göre etkileyen, aydınlatan, yol gösteren, ilerisini gören, iş arkadaşlarının isteklerini ve ihtiyaçlarını gören ve yerine getirilmesine katkı sunan bir kimse olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik ise bir grubu ortak amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecidir (Keklik, 2012: 75). Bu noktada, liderin örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanları etkilediği ifade edilebilir.

Bir kimsenin grup amaçlarını veya kişisel hedeflerini yerine getirmek için bir başkasının yaptığı faaliyetleri etkileme ve yönlendirme sürecine liderlik denir. Sonuç olarak liderlik liderin yaptıklarıyla ilgili bir süreçtir. Lider insanları belli bir hedefe göre davranış sergiletmeye yönlendiren kişidir. Kısaca lider belirli bir zümreye ait kişilerin veya grupların kendi hedeflerini yerine getirmeye amaç edinen, onların istekleri doğrultusunda hareket etmektedir (Koçel, 2010: 569). Yani lider insanları belli amaçlar doğrultusunda toplayan ve yönlendiren kişidir.

Liderlik davranışları fonksiyon olarak tanımlayacak olursak aşağıdaki formül ile açıklamak doğru olacaktır (Koçel, 2010: 574).

Liderlik=f (izleyiciler, amaçlar, ortam koşulları ve liderin kişisel özellikleri): Liderlik davranışlarını bu dört değişken etkilemektedir. Bu dört değişken sürekli olarak birbirini etkilemekte ve ortam koşullarına göre gruptaki izleyicilerin hedeflerini etkilemektedir. Toplumda yaşanan sürekli değişimler insanlar ve çevre üzerinde değişim meydana getirmekte ve zamanla geçerli olan liderlik biçimleri tutunamayıp geçerliliğini yitirmektedir (Eren, 2001: 433). Bu durum özetle belirtilecek olursa, liderliği zamana göre şekillenen ve değişen karmaşık bir yapının belirlediği görülmektedir. Yani, liderlik bulunduğu ortama ve toplumda yaşanan değişimlere göre şekillenen bir yapıya sahiptir.

Liderlik, örgüt içindeki kişilerin motivasyonlarını ve yeterliliklerini etkileme kabiliyetidir. Bu sebeple liderin değişim odaklı olmak, insanları etkileme yeteneği ve amaçlara ulaşmak adında üç özelliği bulunmaktadır. Etkili bir lider, bireysel, grup veya örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine odaklıdır (Gibson, Ivancevich ve Donnelly 1991: 364-365).

Lideri insanlar severek ve sayarak takip edip izlemekte aynı zamanda liderin peşinden sürüklenmektedirler. Lidere inanmakta ve saymaktadırlar. Liderde fedakârlık, duygusallık, alçakgönüllülük özellikleri olmalıdır. Bir liderin doğruluk ve dürüstlük ayrılmaz bir parçasıdır. Eğer bir lider dürüst değilse peşinden gelen insanlar günden güne azalacaktır ve bitecektir (Uğur ve Uğur, 2014: 125). Bu nedenle liderler güven duygusunu üyelerine hissettirmeli ve onların güvenlerini kazanmalıdır. Çünkü güvenilmeyen liderler görevlerinde istediklerini yerine getirmekte zorlanabilirler.

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan çeşitli tanımlarda güç, otorite gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Yani güç ve otorite kavramları liderliğin temel yapısını oluşturduğu söylenebilir. Bu tanımlara göre; liderlik bir süreç olarak ele alınırken, lider ise bu süreçte insanları yönlendirme ve süreci yöneten kişi olarak ifade edilmektedir.

Yapılan birçok araştırmada ve liderlerde olması gereken özellikler belirlenmiştir. Sertoğlu (2010) tarafından liderlik özellikleri hakkında bir tablo oluşturulmuş ve bu tablo aşağıda verilmiştir.

Tablo 2: Liderlik Özellikleri

Bir bakışta durumu kavrama yeteneği	Fırsat kararları verme yeteneği
Sağduyu	Sezgi gücü
Beklenmeyen olaylara göğüs verme kapasitesi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi
Manevi cesaret	Geniş ve mantıklı hayal gücü
Risk yükleme kapasitesi	Zihni dayanıklılık
Yenilikleri uygulama yeteneği	Bilimsel yöneticilik ve bilgi becerisi
Çalışkanlık	Görevde titizlik
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Astların fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
Soğukkanlılık	Sade tavır
Maceracı eğilim	Güçlü mantık
Hızlı ve doğru muhakeme yeteneği	Değişime ayak uydurma becerisi
Duruma uyum kabiliyeti	Araştırıcılık
Fırsatlar yaratma ve bu fırsatları kullanma becerisi	Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Maddi cesaret	Yaratıcılık
Bedeni dayanıklılık	

Kaynak: (Sertoğlu, 2010: 57).

Lider ile en çok karıştırılan kavram yöneticidir. Yönetici ve lider kavramları birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları için çalışan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçlarının denetimini yapan kişidir. Lider ise grubunun hedeflerini belirleyip bu hedefler doğrultusunda grup üyelerini istenilen davranışa yönlendiren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 208) Yani, yönetici verilen görevleri yerine getirirken lider ise, görev tanımlarını kendisi oluşturmakta ve insanları yönlendirmektedir.

Yöneticinin bir işte başarılı olabilmesi için aynı zamanda liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Yönetici lider olabildiği sürece işinde başarılı ve etkili olabilir. Liderlik özelliklerini taşımayan veya bu özellikleri geliştirmeyen yöneticiler yaptıkları işlerde başarılı ve etkili olamazlar. Her lider doğal olarak bir yöneticidir ama her yönetici gerçek bir lider değildir. Çünkü yöneticilerin ve liderlerin arasında önemli farklar vardır (Aytürk, 2010: 96). Bu nedenle yöneticilerde liderlik özelliklerinin olması örgüt içinde başarıyı artırmaktadır. Etkili ve kaliteli bir

yönetimin olmasının temel gereklerinden birisi yöneticilerin liderlik özelliklerini taşımasıdır.

Yönetici ve lider arasında çok fazla fark bulunmaktadır. Tablo 3'te yönetici ve lider arasındaki farkların karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 3: Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İşlerin plana göre yürütüldüğünden emin olur.	Değişiklik yapar, optimistik olarak yeni ufuklara liderlik eder.
Genellikle kaynakları yönetir ve kontrol eder.	Diğerlerine ilham aşılar.
Yetki bölgesi genellikle işyeridir.	Genellikle ofisinde durmaz.
Faaliyetleri genellikle sınırlıdır.	Sınırlanmamıştır, büyük ve stratejik düşünebilir.
Genellikle risk almaz.	Hayal kurar ve risk alır.
Kısa vadeli düşünür. Yönetici ileri bakmaktan çok operasyoneldir.	Uzun dönemli düşünür ve vizyon sahibidir.
İşleri yaptırmak için yetkisinin gücünü kullanır.	İnsanlarla iyi geçinir ve onların desteklerini alır.
Zorunlu olmadıkça yaratıcı değildir. Standartları korumaya bakar.	Yaratıcıdır ve yenilikleri teşvik eder.
Görev bazlı olan, uygulama ve bütçe kontrolü vb.	Genellikle görevle sınırlı değildir. Vizyon sahibidir ve amaçlara odaklanmıştır.
Daha çok sonuçlarla ilgilenir.	Başkalarını da işe dahil eder, diğer liderlerle de işbirliği yapar.
Yönetici, "benim görevim değil" der.	Lider, işin gereğini yapar.
Yönetici engelleri mazeret gösterir.	Lider, engelleri aşmaya çalışır.
Yönetici üstlerinin memurudur, üstleri ne derse onu yapar.	Lider üstlerini yönetir.
Yönetici günlük işlerle uğraşır.	Lider önemli işlerle uğraşır.
Yönetici tek adamdır.	Lider ekip adamıdır.
Yönetici "yapın" der.	Lider "yapalım" der.
Yönetici korku üretir, baskı yapar.	Lider sevgi, saygı ve güven üretir.
Yönetici hata bulur ve yapanları cezalandırır.	Lider, başarı arar ve başarıları ödüllendirir.
Yönetici eskiyi taklit eder.	Lider orijinaldir, yenilik yapar.
Yönetici niceliğe önem verir.	Lider niteliğe önem verir.
Yönetici emir verir.	Lider danışır, görüşür ve fikir alır.
Yönetici örgütü öne çıkarır.	Lider insanı ortaya çıkarır.

Yönetici yönetir.	Lider yöneltir.
Yönetici konuşur.	Lider dinler.

Kaynak: (Aytürk, 2010: 97-98).

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere yöneticiler belirli kalıplar etrafında şekillenirken, liderler kalıplara şekil vermektedir. Yöneticiler plan ve programlara uyarak işlerini yürütürken, liderler şartların gerektirdiği şekilde hareket etmektedir. Yöneticiler sınırlı faaliyet sergilerken lider de belirli bir sınır yoktur. Yöneticiler kısa vadeli düşünürken lider uzun döneli ve ilerisini düşünür. Yönetici eskiyi tekrar ederken lider yenilik yapar. Yönetici niceliğe önem verirken lider niteliğe önem verir. Yönetici emir verir lider görüşme yapar ve fikir alır. Yönetici yönetir lider ise yöneltir. Genel olarak yönetici kurallara bağlı kalırken lider daha esnek ve üretici olmaktadır.

Her yönetici lider olmayacağı gibi her lider de yönetici olmayabilir (Robbins, 1998: 347). Yöneticilerin etkili ve verimli olması için liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Arıkan vd., 2001: 287). Yani yöneticilik ve liderlik farklı özelliklere sahip bireylerde bulunmaktadır. Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler örgütlerde daha başarılı olmaktadır.

Yönetici ve lider arasındaki farklar özetlenecek olursa yönetici, verilen işi yapar, mevzuatı uygular, üstlerin emir kulu olur, üstlerinden sürekli yardım alır, astlarına karşı kuralcı ve otoriterdir, evrak işini ön planda tutar. Lider ise, işi bilir ve işin gereklerini yerine getirir, kariyer sahibidir, belirli bir çizgisi ve hedefi vardır, misyon ve vizyon sahibidir, kendini sürekli yeniler, yeni bilgilere açıktır, gerektiğinde üstlerine hayır demeyi bilir ve örgüt kültürünün oluşmasında etkilidir. (Aytürk, 2010: 98). Dolayısıyla lider her türlü şartta karar alıp uygularken, yönetici planlar dâhilinde hareket etmektedir. Yani lider, yöneticiye göre kriz ortamlarını daha iyi değerlendirmektedir.

1.2. Liderlik Teorileri

Sürekli değişen şartlar sebebiyle liderliğin uygulama şeklinde zamanla değişkenlikler meydana gelmiş ve bu konuyla alakalı farklı teoriler üretilmesine katkı sağlamıştır (Doğanay ve Şen, 2007: 326).

Liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu görüşlerden bazıları liderliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olduğu, bazılarına göre ise, sonradan kazanılabilen bir özellik olduğu belirtilmiştir. Zamanla yaşanan değişim liderliğin uygulama biçimini de değiştirmiş ve farklı teorilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 209). Bu teorileri dört başlık altında toplamak mümkündür (Bakan, 2008: 16).

- Özellikler Yaklaşımı
- Davranışsal Liderlik Yaklaşımları
- Durumsal Liderlik Yaklaşımları
- Modern Liderlik Yaklaşımları

Bu teorilerin hiçbiri tek başına liderliği tanımlamakta yeterli olmamakta, birbirlerini tamamlamaktadır (Bakan, 2008: 16). Teorilerden aşağıda bahsedilecektir. Lider – üye Etkileşimi ise, liderlik teorilerinden sonra ayrı bir başlık olarak ele alınıp incelenmiştir.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik alanında ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bazı insanların doğal liderler olduğu görüşünün hâkim olması ve bu doğal liderlerin diğerlerine göre farklı fiziksel özellik ve yeteneklere sahip olduğu görüşü hâkimdir. Bu kapsamda 1920-1950 yılları arasında psikolojik testler ile liderlerin sahip oldukları özelliklere ulaşılmaya çalışılmış ve liderlerin taşıması gereken bazı özellikler sıralanmıştır. Bu özellikler şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.

- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Bahsi geçen bu özelliklerden de anlaşılacağı üzere liderler diğer insanlara göre daha çalışkan, daha yaratıcı, daha çok sorumluluk sahibi ve sosyal etkileşimleri daha kuvvetlidir. Ayrıca işbirliği yeteneği, popüler olma, nezaket ve zarafet gibi özelliklere sahiptir. Bu özellikler liderin diğer insanlara göre daha ön plana çıkmasını sağlamaktadır.

Bu kuram liderliği sadece liderin özelliklerini incelediği için eleştirilere maruz kalmıştır. Yapılan çalışmalarda liderlerin aynı özelliklere sahip olmadığı ortaya çıkmış, hatta gruptaki üyeler içinde liderlik özelliklerinin hepsine veya daha fazlasına sahip oldukları halde lider olarak ortaya çıkmayan bireylerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu çıkan sonuçlar özellik teorisine ters bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda liderlik sürecini açıklayabilmek adına başka değişkenleri de ele almak gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, başarılı liderleri diğerlerinden ayırmak için ve performanslarının nedenlerini açıklamak için sadece lider değişkenini ele almanın işe yaramadığı sonucuna varılmıştır (Koçel, 2003: 577). Bu kapsamda sadece liderin özelliklerine göre değerlendirmenin yanlış olduğu, lideri çok yönlü olarak ele almak gerektiği görüşü gündeme gelmiştir.

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar, liderlerin gözlenen faaliyetler olarak davranışlarına odaklanmışlar ve özellikler kuramından uzaklaşmaya başlamışlardır. Davranışsal yaklaşım, özellik yaklaşımının çok verimli olmaması sebebiyle geliştirilmiştir. Davranışsal kuramın hedefi, bir liderin etkin ve verimli bir lider olması için neler yapılması gerektiğinin cevabını aramaktadır. Araştırmacılara göre etkin lider davranışları ve etkin olmayan lider davranışları arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Etkin lider davranışlarının tüm şartlar karşısında aynı şekilde olduğu ortaya çıkmıştır (Keçecioglu, 1998: 117). Görüldüğü üzere özellikler

teorisinin liderlik konusunu tam olarak açıklamada yetersiz olması davranışsal liderlik teorisinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu teori, liderin daha etkin olması için neler yapılması gerektiğini araştırmaktadır.

Davranışsal liderlik kuramında liderlerin bireysel özelliklerine göre değil davranış şekillerine ağırlık verir. Bu kuram üzerinde çalışanlar liderlerin bireysel özelliklerinin neler olduğunu araştırmak yerine, liderlerin neler yaptıklarını incelemiştir (Özkalp, 1982: 217). Yani araştırmacılar liderin kişisel özellikleriyle ilgilenmek yerine liderin davranışlarını incelemiştir.

Özellikler yaklaşımına karşı çıkıp eleştiren araştırmacılar liderlerin özelliklerine göre değil, daha çok yaptıkları işlerde gösterdikleri davranış özelliklerine bakılması gerektiğini savunmuşlardır. Dolayısıyla zamanla bilim adamları araştırma yaparken liderlerin bireysel özelliklerine göre değil davranışlarına yönelmişlerdir. Davranışsal özellikler kişisel özelliklere göre daha kolay gözlem yapmaya açık olduğundan araştırmalarda bilim insanları kullanmaktadır (Yeşilyurt, 2007: 16).

Davranış teorisi, aktif bir liderin davranışsal özelliklerini ayırt eder. Araştırmacılara göre, davranış kuramının özellik kuramına karşı üç yararlı özelliği vardır. Bunlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5):

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, kişisel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.
- Liderlerin kişisel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

Yani, davranışsal özellikler teorisi liderin özelliklerinden daha çok davranışlarıyla ilgilenmektedir. Lideri lider yapan özelliklerinden çok davranışlarıdır. Davranışların gözlenmesi özellikleri değerlendirmekten daha kolay olduğundan davranışlar hakkında daha hızlı kararlar verilmektedir.

Görüldüğü üzere liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana fikri, liderleri etkili ve başarılı yapan özelliğın, liderlerin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilediğı davranışlarıdır. Liderin astları ile iletişim şekli, karar verme şekli, planlama ve kontrol şekli, hedefleri belirleme şekli, vs. gibi davranışlar liderin etkili olmasını belirleyen önemli faktörler olarak ele almışlardır (Koçel, 2003: 577). Bu nedenle liderler başarılı olmak için astlarıyla kaliteli etkileşim halinde olmalıdır. Davranışsal liderlik teorisi kapsamında yapılan araştırmalar aşağıda açıklanmıştır.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırma Merkezi araştırmacılarından başta Fleishman olmak üzere Halpin, Winer, Hempill, Stogdill, Seeman, Bass gibi pek çok ekonomist, psikolog ya da sosyolog tarafından 1945 yılında gerçekleştirilen bu çalışmalarda özellikle orduda bir önderin başarılı olabilmesi için hangi davranışların ön planda olduğunun araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmalar sonucu 1800 civarında önderlik davranışı bulunmuş ve bunlar istatistiksel analizlerle 150 ye düşürülmüştür. Daha sonra bu davranış biçimleri sorulara dönüştürülerek Önderlik Davranışları Betimleme Anketi oluşturulmuştur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 300).

Bu araştırmada liderliğin tanımını tespit etmek için askeri ve sivil yöneticilerin görüşleri kullanılmıştır. Ortaya çıkan tanımlar faktör analizine tabi tutularak liderliği ve liderlik sürecinde ortaya çıkan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. (Koçel, 2003: 578). Yapılan araştırmaların sonucunda iki faktör belirlenmiştir, bunlar; kişiyi dikkate alma ve inisiyatifdir (Güney, 2011:365). Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Luthans, 1992: 271).

- Birincisi, bireyi dikkate alma yani liderin takipçileri üzerinde güven yaratması, onlarla iyi ilişkiler kurması yönündeki davranışları kapsamaktadır.
- İkincisi, inisiyatifdir. Yani kısaca liderin bütün işleri planlaması, koordine etmesi kontrol etmesi ve bu konularda inisiyatif kullanması yönündeki davranışlarını içermektedir.

İzleyicileri dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik davranışların özellikleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: ‘İzleyicileri Dikkate Alan’ ve ‘İşe Ağırlık Veren’ Liderlik Davranışlarının Özellikleri

İzleyicileri dikkate alan yaklaşım	İşe ağırlık veren yaklaşım
Samimidir	Planlar
İzleyicilere danışır	İyi olmayanı cezalandırır
İletişimi iyidir	Rolleri tam olarak belirler
İzleyicileri destekler	Problem çözücüdür
İzleyicilere ilgi gösterir	Örgüt içi uyuma önem verir
	İzleyicilere baskı uygular

Kaynak: (Yeşilyurt, 2007: 17).

Tablo 4’te yapılan açıklamalara göre; izleyicileri dikkate alan yaklaşımda liderler, daha çok izleyicilerle iyi iletişim kurmakta, izleyicilere ilgi göstermekte ve onları desteklemektedirler. Ayrıca liderler daha samimi, izleyicilerin fikirlerini dikkate alan bir tavır sergilemektedirler. İşe ağırlık veren yaklaşımda ise liderler, örgütün daha planlı ve düzenli olmasına, izleyicilerin görevlerini belirlemeye ve iş ile ilgili problemleri çözmeye önem vermektedirler. Liderler izleyicilere baskı uygular ve örgüt içi uyuma önem verirler.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer konu ise, bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğudur. Yani liderin işe ağırlık veren yaklaşımının yüksek olması, bireyleri dikkate alan yaklaşımının da yüksek olmasını gerektirmez. Genel olarak bakıldığında, Ohio State Üniversitesi çalışmalarının analizleri şunlardır (Yılmaz, 2011: 47):

- Liderin bireyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatif tarzı davranışları arttıkça grupta üye olanların da performansı artmaktadır.

Yapılan analizlere göre, liderin üyelere karşı gösterdiği ilgi alaka ve etkileşimi arttığı zaman üyelerin çalışma istekleri, işe karşı ilgisi ve performansı artmaktadır.

Ohio State Üniversitesi'nin davranışçılık teorisi üzerine yaptıkları çalışmaların sonuçları aşağıda bulunan Tablo 5'de gösterilmiştir (Yılmaz, 2011: 47).

Tablo 5: Ohio State Üniversitesi'nin Davranışçılık Kuramı Çalışması Sonuçları

		İşe Önem Veren Yönetici Profili	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
Kişiye Önem Veren Yönetici Profili	YÜKSEK	Yüksek Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı	Düşük Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı
	DÜŞÜK	Yüksek Performans Yüksek Devamsızlık Yüksek Personel Devir Hızı	Düşük Performans Yüksek Devamsızlık Yüksek Personel Devir Hızı

Kaynak: (Yılmaz, 2011:47).

Tablo 5'e göre, kişiye önem veren yönetici davranışları ve işe önem veren yönetici davranışları yükseldikçe grubun performansının da yükseldiği görülmekte, devamsızlığın ve personel devir hızının düştüğü görülmektedir. Kişiye önem veren yönetici davranışının yüksek olduğu işe önem veren yönetici davranışının düşük olduğu durumda ise performansın, devamsızlığın ve devir hızının düştüğü görülmektedir. Kişiye önem veren ve işe önem veren yönetici davranışının düşük olduğu durumda ise performansın düştüğü, devamsızlık ve personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yılında davranışsal liderlik teorisinin gelişmesi için Michigan Üniversitesi'nde, Rensis Likert'in yönettiği çalışmalar yapılmıştır. Gruptaki üyelerin tatminini ve verimliliğini artıran seçenekleri belirleme amaçlayan bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel çalışma hızı, devamsızlık ve motivasyon gibi maddeler ele alınmıştır. Bu araştırma etkili ve etkili olmayan liderlerin arasındaki davranış farklarını da tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucundaki verilere göre etkili ve verimli olan liderlerin, yüksek kapasiteli iş kurmak için öncelik olarak çalışanlarının ihtiyaçlarını belirlemek ve onlara cevap vermek oldukları bulunmuştur. Bu çalışma daha önce ele alınan Ohio State liderlik çalışmasına göre daha kapsayıcı olarak ele alınmıştır (Baysal ve Tekarslan, 2001: 344).

Bazı endüstri kollarında ve çeşitli yerlerde çalışan üzerinde yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda liderlerin davranışlarının iki faktör çevresinde toplanmıştır. Bu iki faktör kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranıştır. Bu araştırmalara göre işe yönelik lider, gruptaki üyelerin yöntemlere göre çalışma yapıp yapmadığını yakından denetleyen, olumsuz sonuçlara göre büyük ölçüde cezalandırma yoluna giden bir davranış sergiler. Kişiye yönelik lider ise, gruptaki üyelerin çalışma koşullarının iyileştirilmesini sağlayan, üyelerin bireysel gelişim ve ilerlemesini sağlayacak şekilde davranış sergiler (Koçel, 2010: 579). Yani, kişilerle akalı olan lider üyelerini yakından tanıyacağı için onlara karşı daha alakalı davranır. İşe yönelik lider ise, grup üyelerinin geneli hakkında yaklaşım sergileyeceği için iş başarım konusunda cezalara başvurmaktadır. Bu iki yaklaşıma göre, kişiye yönelik yaklaşım örgütlerin daha kolay başarıya ulaşılmasını sağlamaktadır.

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Kuramı

Blake ve Mouton yaptığı çalışmalar sonucunda Ohio State Üniversitesi Liderlik modeline yeni bir akım kazandırmıştır. Örgütlerin ortak özelliklere sahip olduğunu, ortak özelliklerinin insan, hiyerarşi ve amaç olduğunu belirtir. Bu modele göre, örgütsel hedeflere çalışanların emeğiyle ve insanları yönlendirme süreciyle ulaşılır. Blake ve Mouton örgütlerde bulunan üç ortak özelliğin nasıl ilişkilendirileceği konusunda Diyagram Modelini sunmaktadır. Diyagram üzerinde bulunan her bir nokta bir yönetim tarzını göstermektedir. Yöneticiler bu tarzları, gelişen sürece ve içinden gelerek seçmekte veya bireyin dışından kaynaklanan durumlara göre ya da örgütsel sistemin özelliklerine göre seçmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 305). Black ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi Şekil 1'de gösterilmiştir.

İNSANA YÖNELİK	9	1,9							9,9
	8								
	7								
	6								
	5					5,5			
ÜRETİME YÖNELİK	4								
	3								
	2								
	1	1,1							9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8

Kaynak: (Güner, 2002:26).

Şekil 1: Black ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Şekil 1'e göre, çeşitli yönetici tipleri kolaylıkla tespit edilebilir. 9,1 tipi bir yönetici işlerin sürekli devam etmesi en önemli değerdir. İşverenler çalışanlara hep makine gözüyle bakmaktadır. Çalışanlarla kurulan iletişim her zaman üstten alta tek yönlüdür. Yöneticiler verdikleri emirleri hep açık anlaşılır bir biçimde verdiklerinden dolayı çalışanların yanlış anlaması veya o işi yanlış yapması mümkün değildir. 1,9 tipine sahip bir yöneticiye göre öncelik çalışanlardır. Yöneticilere göre çalışanların mutlu olması örgütün amaçlarından daha ön plandadır. Çalışan kişiler yöneticileri çok severler fakat söz konusu iş olduğunda o önemsiz davranırlar. Bu yönetim tipine göre duygu ve heyecanlar ön planda tutulmaktadır. 5,5 yönetici tipinde ise çalışanların motivasyonu ve iş tatmini ön planda tutulurken aynı zamanda şirketin değerlerine ve kuralların varlığına her zaman uyulur. Ast ve üst ilişkileri iyi derecede çalışmaktadır. 9,9 tipine sahip yöneticiler hem çalışan hem de yönetici dengesini koruyarak başarıya kolayca ulaşmaktadırlar. Yöneticiler çalışanlara sosyal ilişkilerde destek vererek ve örgütün amaçlarının benimsemelerini sağlamaktadırlar.

1.2.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Amerika'da 1960 yılında yayınlanan "İşletmede İnsan İlişkileri" isimli eserinde McGregor insan davranışlarından en üst düzeyde ve en verimli bir biçimde nasıl yararlanılabileceği konusunda iki yönlü bir çalışma yapmıştır. McGregor örgütler hakkında yapılan psiko-sosyolojik araştırmaları incelemiş ve çıkarımlarda

bulunurken, diğler yandan sorunlara değişik bir model geliştirmiştir. Bu modelde geleneksel yönetim anlayışını simgeleyen X teorisi ile örgütsel birleşmeyi sağlayan Y ilişkileri adında birbirine karşıt iki görüş inceleme konusu olmuştur. McGregor ilk olarak geleneksel yönetim anlayışıyla ilgili görüşleri X kuramında toplamış ve daha sonra bu görüşü eleştirerek Y teorisinin temel ilkelerini ortaya koymuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 20).

McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 21):

- İnsanlar çalışmayı ve işe gitmeyi sevmezler bu yüzden mümkün oldukça işten kaçmaya çalışırlar.
- İnsanlar sorumluluktan kaçarlar, sorumluluk sahibi olmak istemezler bunun yerine güvenceyi her zaman ön planda tutarlar.
- İnsanları çalıştırmak için zorlamalı, sürekli denetlenmeli, kontrol edilmeli, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için ceza verilmelidir.

McGregor'un X kuramı, örgütlerde çalışan işgörenlerin sürekli gözetim altında tutularak kontrol edilmesi gerektiğini ileri sürer. Çünkü çalışanlar iş ortamında boş bırakıldığı zaman işten kaçış göstermektedir. Bu yüzden denetim ve cezaları artırarak çalışanlar takip edilmelidir.

Y kuramının varsayımları ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 22):

- İnsanlar için iş, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
- Kişiler doğuştan tembel değildirler, onların bu hale gelmesine sebep olan şey tecrübeleridir.
- İnsan hedeflere varabilmek için kendi kendini kontrol edebilmelidir.
- Her insanın kapasitesi vardır. Uygun koşullar sağlandığında insanlar potansiyellerini geliştirir ve daha fazla sorumluluk sahibi olmayı öğrenir.
- Yöneticilere düşen görev insanlar için uygun bir çalışma ortam sağlamak ve onların kendilerini geliştirmesini sağlamanın yanı sıra sahip oldukları enerjileri hedefleri doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

McGregor'un Y kuramına göre, çalışanlar tecrübe sahibi olduğu sürece iş kapasitesi artmaktadır. Yöneticiler çalışanlarına uygun çalışma ortamları sağladığı zaman çalışanların performansı artmaktadır. Sonuç olarak X kuramında daha çok disiplin ve kurallar uygulanarak çalışanların kontrol altına alınması sağlanmaktadır. Y kuramında ise çalışanların iş tatmini sağlanarak ve çalışanlara uygun ortamlar sağlanarak başarıya ulaşılması hedeflenmektedir.

1.2.2.5. Likert'in Sistem – 4 Modeli

Likert, Michigan Üniversitesi'nde yaptığı araştırma ve çalışmalarından sonra 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalar üzerine Sistem – 4 adında bir model geliştirmiştir. Bu modele göre liderlik dört ana başlıkta toplanmaktadır. Bu çalışma örgütün başarısını ölçmekte ve liderlerin sadece liderlik özelliklerine göre şekillenmektedir. Sistem - 4 modelinde çalışanların kişisel özellikleri, çalışma ortamı, sosyal çevre ve motivasyon dikkate alınmamıştır. Her grup kendine özel belirli davranışlar içermektedir. (Yılmaz, 2011: 54). Modelde özellikle lider ile çalışanlar arasında kurulan etkileşim üzerinde durulmuştur.

Likert'e göre, bu dört grup değişik davranış hipotezlerinden doğan liderlik çeşitlerini yansıtmaktadır. Örgüt içerisinde bu hipotezler bireylerin davranışları üzerinde farklı oranlarda sınırlamalara neden olmaktadır. Likert, yaptığı araştırma ve çalışmalarından sonuç olarak geliştirdiği bu modelde iki konuyu açıklamıştır. Birinci konu, yönetim felsefesi ve liderlik arasındaki ilişki, ikinci konu ise, performans ve işten duyulan tatminin yükseltilmesi konusudur (Güney, 2011: 370).

Michigan Üniversitesi'nde profesör olan Likert aynı zamanda sosyal araştırmalar enstitüsünün kurucularından birisi olarak birçok araştırma yapmış ve bu araştırmalardan birçok araştırmacıyı da etkilemiştir. Örgütsel davranış konusunda uzmanlaşmak ve detaylı bir bilgiye sahip olmak isteyen kişilerin Likert'in eserlerini okumaları gerekmektedir. Yönetim sistemleri için Likert'in getirdiği dört yaklaşım ve özellikleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 19):

Sistem 1 - yönetim şekli astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar bu sistemle üstleriyle rahatça iş konularını konuşabileceklerini hissetmekte ve korku,

cezalandırma ve ara sıra ödüllere çalışanlar motive edilmektedirler. İletişim, üstlerden aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Üstlerden gelen haberlere kuşku ile bakılmaktadır ve kararları hep üstler vermektedir.

Sistem 2 – yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve astların güven sorunu üzerine kuruludur. Astlar, üstleriyle işleri hakkında rahatça iletişim kurabileceklerini düşünmemektedirler. Astlar ödüllere ve cezalarla motive edilmektedir. İletişim, üstlerden astlara doğru olmaktadır ve üstlerden gelen haberlere her zaman kuşku ile bakılmamaktadır. Kararları üst kademeler alırken, kesinleşen kararlar alt kademelere verilmektedir.

Sistem 3 – yönetim şekli astlara yüksek oranda ama tam bir güven sağlanamaması üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle işleri hakkında kolayca iletişim kurabilmektedirler ve bu konuda rahattırlar. Ödüllere, az görülen cezalarla motive edilmektedirler. Önemli kararlar üst kademelerde ele alınırken, bazı küçük kararlar alt kademelerde yapılmaktadır.

Sistem 4 – yönetim şekli astlara karşı tam bir güven temeli üzerine kuruludur. Astlar işleri hakkında üstleriyle çok rahat ve kolay bir biçimde iletişim kurabilmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işleri üstleriyle tartışmada tamamen özgürdürler ve çalışanlar belirlenen hedefleri yerine getirdiklerinde ekonomik ödüllendirme ile motive edilmektedirler. Üstlerden astlara doğru ve astlardan üstlere doğru bir iletişim şekli mevcuttur. Karar verme şekli bütün örgüte yayılmış bir şekildedir. Likert - 4 sistem modeli ve özellikleri Tablo 6’da gösterilmektedir (Yılmaz, 2011: 54).

Tablo 6: Likert’in Sistem 4 Modeli ve Özellikleri

	Sistem - 1	Sistem – 2	Sistem - 3	Sistem - 4
Liderlik Değişkeni	İstismarcı otokratik	Yardımcı otokratik	Katılımcı	Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendi anlayışında bir güven	Kısmen güvenilir, kararlarla ilgili kontrol ister	Bütün konularda tam güvenilir
Astların algıladığı	Astlar ile ilgili	Astlar kendilerini	Astlar kendilerini	Astlar kendilerini

serbesti	konuları konuşmak istemez	fazla serbest hissetmez	oldukça serbest hisseder	tamamen serbest hisseder
Ast – üst ilişkisi	Astların fikirleri oldukça nadir alınır	Bazen astların fikirleri sorulur	Genel olarak astların fikrini alır ve kullanır	Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır

Kaynak: (Erdoğan, 1991: 337; Yılmaz, 2011: 55).

Tablo 6'ya göre, Sistem-1 modelinden, Sistem-4 modeline doğru ilerlendiği zaman yönetici ve astlar arasındaki ilişki boyutunun ve güvenin arttığı gözlemlenmektedir. Sistem-1 modelinde astlara güven duyulmazken ve fikirleri sorulmazken, Sistem-2 modelinde astların fikirlerine bazen önem verildiği görülmektedir. Sistem-3 modelinde ise astların genel olarak fikirlerine başvurulur ve bu sistemde astlara kısmen güven duyulmaktadır. Sistem-4 modelinde daha çok demokratik katılım söz konusu olmakta, astların daima fikirlerine önem verildiği belirtilmektedir. Likert'in oluşturduğu dört sistem modeline göre, olması istenen en iyi yönetim şeklinin Sistem-4 modeli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Modele göre sistem - 3 ve sistem - 4 yönetim şekli ile çalışanların yüksek verim elde ettikleri, sistem - 1 ve sistem - 2 yönetim şekli ile çalışanların ise düşük verim elde ettikleri görülmüştür (Luthans, 1992: 307). En ideal örgüt tipini yansıtan yönetim şekli ise sistem - 4 modelidir. Bu sistemde yöneticiler çalışanlarına daha çok saygı duymakta, onların fikir ve düşüncelerinden yararlanmaktadır. Bu durumda liderlerin çalışanlarına olan güvenleri artar ve onların fikirlerine daha çok önem verirler. Olanı gereken ideal sistemden uzak olan sistem-1 modelinde yönetici tüm gücü elinde tutmakta ve işleri sadece kendisi yönetmektedir. Bu sistemde en iyi çalışan verilen emri hiç sorgulamadan zamanında yerine getiren çalışandır (Erdoğan, 1991: 337).

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Endüstri devrimi sonrasında özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın, örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen hızlı değişimlere yeterince ayak uydurmadığı görülmüş ve liderliği anlamaya yönelik daha detaylı araştırmalara ihtiyaç

duyulmuştur. Bu yaklaşıma göre liderlik olgusu, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5).

Durumsallık liderlik kuramları, önderlik olayının olduğu duruma ağırlık veren kuramdır. Bu sebeple, bu duruma koşul-bağımlılık teorisi de denmektedir. Bu kuramın özelliğine göre, değişik şartlarda değişik önderlik tarzları olması gerekir. Liderlik tarzı koşuldan koşula değişiklik göstermektedir. Bu değişikliği belirleyen izleyiciler ve koşullardır (Koçel, 2010: 584). Dolayısıyla, durumsal liderlik kuramını farklı şartlara göre değişen liderlik tarzlarının ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir.

Durumsal liderlik kuramına göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 584):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği
- İzleyicilerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin olduğu organizasyonun özellikleri
- Liderin izleyicilerin geçmiş tecrübeleri

Durumsallık teorisine göre lider; gerçekleştirilmek istenen amaca göre, gruptaki üyelerin beklenti ve isteklerine göre, örgütün özelliklerine ve üyelerin geçmiş tecrübelerine göre liderlik özelliklerini belirlemektedir. Bu sayede lider görevini daha verimli ve etkin olarak yerine getirmektedir.

Görüldüğü üzere durumsallık kuramı en uygun lider davranışının koşullara ve durumlara göre değişebileceğini ileri sürer. Bu yönüyle en iyi yönetim tarzı olduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yapısını ortaya koymuştur (Koçel, 2010: 584). Yani, liderliğin duruma ve şartlara göre değişmesi liderliği daha aktif ve etkin kılmaktadır. Durumsallık liderlik yaklaşımı kapsamında “Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli” ve “Amaç Yol Teorisi” aşağıda açıklanmıştır.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

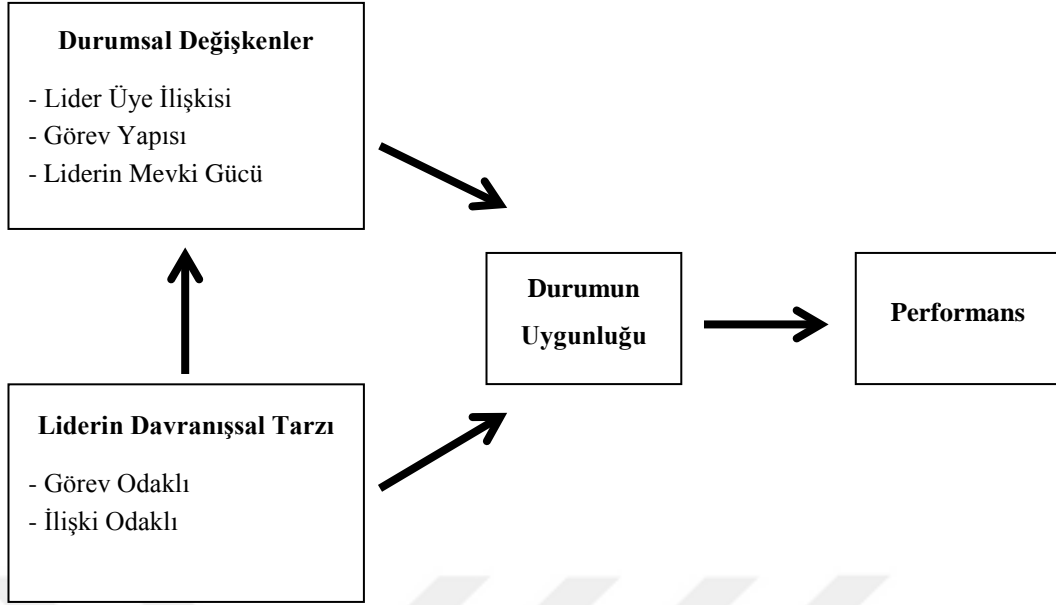
Fiedler ve arkadaşları 1951 yılında önderlik çalışmalarını yürütmeye başlamıştır ve 1960 yılında etkin liderlik kuramının ortaya çıkmasını sağlamışlardır. Fiedler

başlangıçta yeni bir teori geliştirmeyi hedeflememiştir fakat davranışsal kuram etrafında çalışırken liderlerin çalışma arkadaşlarını algılamasının liderlik üzerine etkisi olduğunun farkına varmıştır. Fiedler'in oluşturduğu bu teoride grubun işte başarılı olmanın temelinde liderlik özellikleri ve ortamın özelliklerinin önemli olduğunu belirlemiştir. Bu modele göre önderler, astları tarafından sevmeyi ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflemekte bunun yanı sıra çalışanların tüm görevleri yerine getirmesini ve yüksek iş başarımı göstermesini beklemektedir. (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 307).

Fred Fiedler yaptığı araştırmalar sonucunda, örgütteki lider-üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve liderin bulunduğu konumdan aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Fiedler'in yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün grup başarısını ya da etkinliği sağlayabilmek için üç değişken olduğunu belirtmiştir. Bunlar (Eren, 2001: 443-445):

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak, gösterilen liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişen bir liderlik davranışı görülecektir (Koçel, 2010: 585). Fiedler'in durumsallık modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.



Kaynak: (Ceylan, 2014: 115).

Şekil 2 : Friedler'in Durumsallık Modeli

Şekil 2'de görüldüğü üzere liderin üyesini etkileme derecesi duruma göre değişkenlik göstermektedir (Ceylan, 2014: 115). Yani, lider-üye ilişkisinde lidere duyulan güven ve kurulan ilişkiye göre astların lidere duyduğu saygı belirlenmektedir. Lidere duyulan saygı ve güven miktarı liderin saygınlığını göstermektedir. Örgütte görev yapısının yüksek olması işlerin planlı ve düzenli yürütülmesini sağlar.

Durumsal değişkenler lider-üye ilişkisi, görev yapısı ve liderin mevki gücüdür. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Koçel, 2003: 585-586):

Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişkene göre liderin izleyiciler tarafından benimsendiğini lidere güven ve bağlılık ifade etmektedir. Liderde bulunan karizmatik kişilik ve liderin kurduğu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirlemektedir. Lider iyi ilişkiler kuruyor seviliyor ve güven sağlamışsa olumlu bir ortam oluşmaktadır. Eğer lider zayıf ilişkiler kuruyor sevilmiyor tutulmuyorsa bunun sonucunda liderlik için olumsuz bir ortam oluşmaktadır.

Başarılabacak İşin Niteliği: Bu değişkene göre bir işi başarmak için grubun işin gerçekleşmesi ile ilgili olarak önceden yol yöntemlerini bulduğu ya da bulmadığıyla

alakalıdır. Bazı işler kesin yöntemlerle bağlanırken, bazılarıysa işi yapacak olanların inisiyatifine kalmıştır.

Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi: Bu değişkene göre liderin ceza ve ödül verme, işe son verme ve terfi ettirme vs. özelliklere sahip olduğu yetkisinin ‘‘az’’ veya ‘‘fazla’’ olduğunu ifade etmektedir. Bu yetkilerin lider için fazla olduğunda olumlu bir ortam, az olduğu durumlarda ise olumsuz bir ortam oluşmaktadır.

Fiedler'in liderlik teorisi en iyi liderlik tarzının olduğundan bahseden ve "lider olunmaz, lider doğulur" kalıplaşmış sözün ortadan kaldırmaya yardım etmiştir. Bir örgütte yönetici çalışanların liderlik tarzlarına uygun şekilde olursa o örgütte başarılı bir lider olabilir. Liderlik tarzını değiştirmekten daha çok lideri elverişli hale getirmek daha kolay olabilir (Torlak, 2008: 274).

Sonuç olarak Fiedler'in etkin liderlik teorisine göre, liderin göstereceği başarının kişisel özelliklerinin ve davranışlarının yanında örgüt içinde bulunduğu ortamdan da etkileneceği, başarılı bir liderlik örneğinin sadece uygun koşullarda kendini gösterebileceği, koşulları değiştirerek çalışanların başarısını artırmak yerine, liderlik davranışlarını koşullara uyarılmanın daha kolay olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2011: 60).

1.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Durumsallık teorilerinden biri amaç yol kuramıdır. Örgütler için başarılı lider davranışları hususunda yapılan araştırmalarda, House ve Mitchell tarafından geliştirilen yol amaç modeli ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, liderlerin izleyicileri etkileme yolları, hedeflerine ulaşma yollarını ve yaptıkları işlerle ilgili hedefleri nasıl algıladıkları üzerinde durulmaktadır. Liderler örgütün hedeflerine ulaşmak, çalıştıkları ortamda iş tatminini yerine getirmek ve astlarının motivasyonlarını artırmak bakımından etkili olan kişilerdir (Eren, 2001: 451). Önderler astların sonuç hakkında düşünceleri etkileyecek izleyenleri harekete geçirebilir. Bu modelde önderlerin amacı belirlenen hedeflere nasıl ulaşılması gerektiğini astlara anlatmak ve onların bu amaçlara ulaşırken önlerine çıkabilecek engelleri ortadan kaldırarak

kolayca amaçlara ulaşabilecekleri yolları bulmalarına yardımcı olmaktır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 313).

Amaç – Yol Teorisinin iki hedefi vardır (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 313):

- Üyeler, liderin davranışları sonucunda veya gelecekte bir tatmin duyacaklarını görüyorlarsa liderini benimserler.
- Liderlerin davranışlarının etkili olması, üyelerin ihtiyaçlarını yeterince karşılayıp iş başarısını aktif etmesine veya üyeleri ödüllendirici ve destekleyici yaklaşıma sahip olmasına bağlıdır.

Bu hedeflere göre, üyelerin amaçlar yönünde tatmin edilmesi gereklidir. Bu sayede üyelerin amaçlara ulaşma isteği de artmaktadır. Lider davranışları bu hedeflere göre ön plandadır. Etkin lider üyelerini ödüllendirici ve destekleyici bir yaklaşım sergilediği zaman üyelerin iş başarısını yükseltir.

Kısaca önderlerin en önemli amacı izleyiciler açısından önemli amaçlar belirlemek ve bu amaçlara ulaşılması gerektiği yolları buldurmaya yardım etmektir. Yol amaç kuramında izleyicilerin de hedeflerinin araç olarak kullanılarak yönetici için örgütsel başarıyı gerçekleştirmek için fayda sağlamaktadır. Yönetici kişisel hedefleri yerine getirmenin örgütteki amaçları başarılı bir şekilde olacağını bilmelidir. Yol amaç teorisinin önderlik konusundaki katkıları aşağıda listelenmiştir (Eren, 2001: 451).

- Lider üyelere daha ilgi çekici ödüller vererek motivasyonlarını artırıp, üyelerin verimliliğini yükseltebilir. Liderin gösterdiği bu tutum amaca ulaşmanın önemini artırmaktadır.
- Üyelerin işlerinin belirsiz veya zayıf olduğu durumlarda lider bu belirsiz işleri açığa kavuşturmak ve üyelerin eğitilmesini sağlamak suretiyle belirsizliği ortadan kaldırmakta ve motivasyonu artırmaktadır. Üyelerin işlerindeki belirsizliği kalkması sonucu amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir.
- Üyelerin işleri iyi planlanmış, iyi hazırlanmış ve işlerinde örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum üyelerin çok gözüne batmış olacaktır. Bu nedenle üyelere psikolojik yorgunluk ve tatminsizlik oluşacaktır. Bu

durumda üyelerin psikolojik ihtiyaçlarına eğilerek, üyelere övgüyü artırarak bu monotonluğu ortadan kaldıracak etkiler sağlamak gerekecektir.

Görüldüğü üzere yol amaç kuramı deneylere ve mantıklı sebeplere bağlı olan bir teoridir. Bu kuram orijinal haliyle çok basit olduğunu işyerlerinde tüm değişkenleri kapsamadığı bazı yönleriyle eksik kaldığı ortaya konmaktadır. Bu kuram tüm insanlar için uygun olmayıp bazı insanların motivasyonlarına uygundur. Bu kurama göre liderler hedefleri belirlerken, işteki belirsizlikleri sonlandırırken izleyicilerden bazıları bu durumlardan kötü etkilenip farklı davranışlara doğru yönelebilirler (Eren, 2001: 453).

1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Çevre konusunda yaşanan değişimler nedeniyle liderlik kavramıyla ilgili araştırmalarda modern çağın gereklerine uyan liderlik davranışları öne çıkmaya başlamıştır. Liderlerin yaşanan bu değişimler karşısında rolü, insanları değişime uyum sağlamalarında yönlendiren olmasıdır. Modern liderlik kuramları liderliği açıklayan tek yönlü bakış açısını terk ederek geniş görüşlülüğü savunmuştur (Akkaya, 2015: 23). Yani, değişen şartlar karşısında liderlerin bakış açılarının da değiştiği görülmektedir. Modern liderlik tarzları veya kuramları olarak adlandırılacak bazı liderlik modelleri vardır. Bu kapsamda etkileşimci, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzlarına aşağıda değinilmiştir.

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimli liderlik kuramı McGregor Burns tarafından 1978 yılında siyasi liderler için yaptığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. McGregor liderleri, etkileşimci lider ve dönüşümcü lider olarak sınıflandırmıştır. Burns dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik modellerini birbirinin tersi modeller olarak görmüş ve kişilerin liderlik tiplerini aynı anda gösteremeyeceğini, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tiplerinin birbirlerinin tersi olduğunu savunmuştur (Yılmaz, 2011: 76).

Etkileşimci lider, işte uygulanan standartlara uyulmasını, görev odaklı çalışarak hedeflere ulaşmayı ve iş ortamında çalışanların işte başarılı olmaları durumunda ödül

verileceğini aksi durumda ise ceza ile karşı karşıya kalacaklarını belirtmiştir. Bu modelde lider için önemli olan görevlerin daha önce oluşturulan standartlara göre yerine getirilmesidir. Bu yaklaşımda lider ile çalışanlar arasında alışverişe benzer bir ilişkinin olduğu, çalışanların yaptıkları iş ve tutumları karşısında maddi ve manevi ödüller almaktadırlar. Tam tersi olarak yaptıkları olumsuzluk ve düşük performans göstermeleri halinde ise cezalandırılacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 223). Görüldüğü üzere, bu liderlik tarzında lider ve çalışanlar arasında resmi bir iletişim vardır. Yani, etkileşimci liderlerin çalışanlardan daha çok ortaya çıkacak sonuç odaklı olduğu görülmektedir.

Lider pozisyonunda çalışan yöneticiler, çalışan personelin daha çok çaba gösterip performanslarını artırmak ve işteki motivasyonlarını yüksek tutmak için ödüllendirme yapmaktadırlar. Etkileşimci liderler, bu yöntemle çalışanları etkin ve verimli kılarak işlerin daha iyi bir biçimde yapılmasını sağlamaktadır. Bu yöntemde çalışanların üretici ve yenilikçi olması önemsenmemektedir. Etkileşimci liderler geçmişte yaşanan olumlu faaliyetlerin devamlılığını sağlayarak bu faaliyetleri gelecekte görev alacak çalışanlara bırakmaktadırlar bu sayede bu kuram geçmiş ile gelecek arasında bir köprü görevi görmektedir (Eren, 1993: 312-314). Etkileşimci liderler çalışanların performansını artırmak için ödüllendirme yapmaktadır. Bu da çalışanların iş tatminlerini artırıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Bu anlayışı benimseyen liderler öncelikle astlarıyla yapıcı ilişkiler kurduktan sonra, başarı düzeylerine bakar, yaptığı iş karşısında dönüt sağlar ve işte yapılan başarıları ödüllendirir. Bu modelde astların başarısı artmaktadır. İş ortamında oluşan herhangi bir olumsuz durum karşısında hemen müdahale ederler ve sorunların ortaya çıkmasını istemezler. Bu yaklaşım astları ile ilişkilerine de yansımaktadır. Astlar yaptıkları işlerde ne kadar başarılı olursa olsun yaptıkları herhangi olumsuz bir durum karşısında hatalar hiçbir zaman gözden kaçmaz hemen müdahale edilir. Bu tarz liderlerle çalışan astlar sıkıntı ve streslere maruz kalmaktadırlar (Yılmaz, 2011: 77).

Sonuç olarak etkileşimci liderlik anlayışına göre çalışanların planlanan görevler dahilinde sorumluluklarının yerine getirilmesi beklenmektedir. Bu görevler yerine

getirilirken olumlu davranışlar ödülleri pekiştirilirken yapılan hatalar ise cezalandırılmaktadır. Çalışanlar ödüllendirildikçe performans ve tatminleri artmakta, dolayısıyla iş başarımı artmaktadır.

1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

James McGregor Burns tarafından 1978 yılında dönüşümcü liderlikle alakalı ilk çalışma yapılmıştır. McGregor'un bu çalışmasına daha sonra Bernard Bass katkı sağlamıştır. Bass ve bazı yazarlar, dönüşümcü liderlerin astların yeteneklerinin gelişmesine fırsat sağlayan liderler olduğunu ifade etmişlerdir. Bu yaklaşıma göre liderler, çalışanları her zaman motive eden, her konuda cesaret veren, çalışanlara girişim konusunda teşvik eden ve çalışanlarının kapasitelerini en üst seviyeye kadar kullandırmaktadır (Yılmaz, 2011: 78-79).

Dönüşümcü lider, organizasyonlarda değişim ve yenilenme gerçekleştirerek üstün performanlara ulaşmaktadır. Bu değişimlerin olması için liderin iyi bir vizyona sahip olması gerekir ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi gerekmektedir. Lider, çalışanların hedeflere ulaşma heyecanını körükler ve bu sayede çalışanların kendilerine daha çok güven duymasını sağlamaktadır. Lider tavrıyla izleyicilere bir rol model olmaktadır (Koçel, 2010: 592). Kısaca, lider çalışanlarla yüksek seviyede iletişim kurarak çalışanların motivasyonlarını artırmaktadır.

Dönüşümcü liderler vizyon sahibidir. Bu yüzden yeniliğe, değişime ve reformlara açık bir liderdir. Dönüşümcü liderler, etkileşimci liderlerden farklı olarak grup üyelerinin bakış açılarında değişiklik yapmak adına öncelik olarak insanlarla kişisel ilişki kurmaktadır. Bu liderler astların bireysel gelişimlerini ön planda tutarlar bu sayede işlerinde hata yapmadan başarılı olacağını düşünmektedirler. Liderler astların yaptıkları işi iyice benimsemesini sağlarlar ve astlardan her zaman daha fazla nasıl iyi olabiliriz sorusunu sormalarını beklerler. Liderler başarıyı yakalamak için astlarla grup hedeflerini birbiriyle uyumlu hale getirmektedirler (Yılmaz, 2011: 80). Görüldüğü üzere, liderler astların kişisel gelişimine önem vererek iş başarımını artırmayı hedeflemektedir.

Dönüşümcü liderler, karmaşık problemler karşısında sorunu çözebilecek bir beceriye sahiptir ve yeni durumlara çabucak uyum gösterebilmektedir. Bu kuramdaki liderler, verdikleri kararlar karşısında çıkabilecek tüm sonuçlara karşı sabırlıdır. Bu liderlerin yetenekleri güçlü olduğundan dolayı olaylar karşısında sağlam kararlar verebilmektedirler (Güner, 2002: 40). Yani, dönüşümcü liderler karşısına çıkan sorunlara çözüm yolları üretmekte ve sorunları çözmektedir.

Sonuç olarak dönüşümcü lider, çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak başarıyı artırıcı rol oynamaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem verdiği için performanslarının ortaya çıkmasını sağlar.

1.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler doğuştan gelen karizmatik özellikleri sayesinde insanları çabuk etkileme gücüne sahiptirler. Karizmatik liderler duruşuyla, iletişim kurma becerisiyle, grubu için yararlı hedefler belirlemesiyle ve verdikleri güven sayesinde takipçileri tarafından ilgi çekicidir. Aynı zamanda karizmatik liderler zor dönemlerde sorunları çözdükleri için takdir edilmektedirler. Takipçiler karizmatik liderlerin sahip olduğu özelliklere hayran kaldıklarından sahiplenmektedirler (Güney, 2011: 358). Yani, karizmatik lideri karizma yapan özellikleri sayesinde astlarını etkilemekte ve onlarda güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadır.

Karizmatik liderler, inandığı değerler konusunda inançları kuvvetli, kendine güvenen, etki gücüne sahip bireylerdir. Davranışlarıyla takipçilerine örnek olurlar. Bu sayede onlara güven duygusunu hissettirerek örgüt başarısı için motivasyon oluştururlar. Karizmatik liderler kriz anında ortaya çıkar, durumu detaylı olarak değerlendirir ve kişisel gücünü kullanarak sorunları çözer (Tomey, 2009: 181).

Liderlik kavramını oluşturan karizma kavramı sosyoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin konusu olmuştur. Liderlik alanında ilk teorisi olan Özellikler Yaklaşımı'nda liderin özelliklerinden biri olan karizma kavramı vurgulanmıştır. Karizmatik lider denildiğinde akla milletlerin yaşamlarında iz bırakmış, önemli değişimler yapmış devlet adamları, komutanlar, sanatçılar, sporcular ve bilim insanları gelmektedir. Karizmatik lider denildiğinde milletimizde ilk akla gelen

Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk gelmektedir. Ayrıca liderler birbirlerinden farklı karizmatik özelliklere sahiptir (Koçel, 2010: 592-593). Kısaca, karizmatik liderler herkesin takdirini kazanan, insanları etkilemiş kişilerdir.

1.3. Lider – Üye Etkileşimi Kuramı

Uzun zamandır, liderlik kuramları özellikle liderlerin öne çıkan bazı özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri üzerinde ya da bazı durumlara göre liderin göstereceği davranışlar üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımlar genel olarak tek tip ast-üst ilişkisine dayanmaktadır. Lider üye etkileşimi kuramı belirlenen çerçevenin dışına çıkarak, liderler ve astlar arasında farklı ilişkiler oluşabileceğini ifade etmektedir. Lider-üye etkileşim kuramının ortak temeli, dikey ilişkilere ve yaşanan değişim veya lider ile üye arasında yaşanan etkileşime dayanmaktadır. Genel olarak, liderlerle her bir üye arasında tek tek olarak etkileşim yaşanmasa da, liderlerin bazı sebepler dolayısıyla bazı üyelerle daha farklı ve nitelikli ilişkiler gelişebileceği görülmektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36). Kısaca, bu kuram lider-üye arasında yaşanan ilişkiler üzerine kurulmuştur. Liderler bazı üyelerle daha farklı etkileşim kurabilmektedir.

Lider-üye etkileşim kuramı, liderlerin astlarıyla aynı seviyede iletişime sahip olmadığını belirtmektedir. Lider bazı astlarıyla, sevgi, saygı ve güven kriterlerine dayalı yüksek nitelikli ilişkiler kurarken, bazılarıyla ise sadece tanımlanan rol gereği ilişkiler kurar (Murphy vd. 2003: 64).

Lider-üye etkileşim kuramı, geleneksel liderlik yaklaşımlarının yetersiz kaldığı durumlarda alternatif yaklaşım olarak ortaya atılmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımları liderlerin hangi durumlarda nasıl davranması gerektiğini ortaya koymaktadır. Lider-üye yaklaşımı ise, liderlerin tüm üyelerle aynı şekilde ilişki kurması yerine, her bir üyeyle farklı seviyede ilişki kurulması gerektiğini ve kurulacak ilişkilerin karşılıklı sevgi, saygı ve güvene dayalı güçlü ilişkiler kurulması gerektiğini savunmuştur. Lider üye etkileşim kuramı, liderler ve üyeler arasında kurulan ilişkiye göre geleneksel liderlik kuramından farklılık göstermekte, geleneksel liderlik modelinde göz ardı edilen karşılıklı etkileşim ve etkileşim sonucu oluşan etkiyi dikkate almaktadır (Avcı ve Turunç, 2012: 46).

Sonuç olarak, geleneksel yaklaşım liderlerin tüm üyelerle iletişim kurulması gerektiğinden bahsederken, lider-üye yaklaşımı her bir üye ile farklı seviyelerde ilişki kurulması gerektiğini belirtmiştir.

1.3.1. Lider Üye Etkileşimi Kuramının Tarihsel Gelişimi

Lider-üye etkileşimi ilk kez “dikey bağlantı teorisi” ismiyle Graen ve arkadaşları (1982) tarafından geliştirilmiştir. Teori, genel olarak liderle üye arasındaki dikey düzeydeki ilişkilere yoğunlaşmaktadır. Teoriye göre, kurumlarda liderlerin zamanlarının ve elinde olan kaynaklarının sınırlı olması sebebiyle üyelerin tümüne aynı şekilde yaklaşmadıkları belirtilmektedir. Bu nedenle, liderler sahip oldukları kaynakları ve gücü üyelerle kurulan etkileşimde nasıl kullanmalarını gerektiğini belirlemelidirler. Bu teori, bazı çalışanlarla neden daha yakın ve fazla etkileşim halinde olurken, diğer çalışanlarla daha az ve düşük kaliteli bir lider-üye ilişkisinin kurulduğunu belirlemeye çalışmaktadır (Bolat, 2011: 66-67).

Liderlik teorisinde yapılan araştırmalar davranışsal akım tarafından çok kez araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Liderlik çalışmaları özellikler kuramıyla başlamış, davranışsal teoriler ve daha sonra durumsal teoriler ile devam etmiştir. Liderlik ile ilgili oluşturulan teori ve yaklaşımların birçoğu liderlerin, hangi durum karşısından nasıl davranması gerektiğini açıklamaya çalışmıştır. Ast-üst ilişkilerini araştıran çalışmalar için lider-üye etkileşimi yol gösterici bir teori olarak ortaya çıkmaktadır. Lider – üye etkileşimi modeli, lider ve üye etkileşiminin öncesini ve sonrasını araştırarak tanımlama yapmaktadır. Genel anlamla liderlik yaklaşımlarına göre tüm astların aynı biçimde davranışlar sergilediğini düşünerek, astların kişisel, duyuşsal özellikleri veya kurdukları ikili ilişkilere bakmaksızın liderlik tarzlarını tanımlamaya çalışmaktadırlar. Lider-üye etkileşim teorisine göre, liderin örgüt içinde tüm çalışanların hepsine sabit bir davranış göstereceği anlayışına karşı çıkmakta, her ast ile kurulan ikili ilişkilere daha çok ağırlık gösterilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 36).

1.3.2. Lider Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

Scandura (1999) lider-üye etkileşimi kuramının, rol teorisi sosyal değişim teorisi ve eşitlik teorisinden beslenerek geliştiğini belirtmiştir (Eryılmaz, 2017: 31). Bir örgütte farklılaşmış dikey ilişkilerin gelişmesi, örgütün kültürel ve sosyal yapısı içindeki karmaşık rol oluşumunu ve sosyal olarak yaşanan ve değişen süreci içermektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37). Bu teorilerden aşağıda bahsedilmiştir.

1.3.2.1. Rol Teorisi

Graen'in (1976) ifade ettiği gibi, örgüt çalışanları işlerini, görevlerini ve sorumluluklarını üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirmektedir. Bu kapsamda, rol teorisinden, rol oluşturmanın lider-üye etkileşimi tarafından nasıl şekillendiğini anlamak için yararlanılmaktadır (Bolat, 2011: 67-68).

Kurumlarda işe yeni başlayan çalışanlar ve liderler doğal olarak birbirlerini çok fazla tanımamaktadırlar. Bu yüzden ilk zamanlarda lider ve çalışanlar arasındaki kurulan yaklaşma kişilik özelliklerine göre veya demografik özelliklere göre bağlı olarak şekillenir. Sonra ise çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve işe karşı gösterdikleri istekli olma hali lidere yakınlaşmada ön plana çıkmaktadır. Graen ve Scandura (1987) kuramlarında bu aşamayı "rol alma" aşaması olarak tanımlamışlardır. Sonraki süreç ise, "rolü gerçekleştirme", başka bir ifadeyle ilişkilerin şekillenmesi aşamasıdır. Bu aşamada ise, astların gösterdikleri performans lider ve üye arasında etkileşimin niteliğini ve gelişimini belirlemektedir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38). Yani, ilk zamanlarda liderler ile üyeler, birbirleriyle arasında olan ortak noktalarına göre iletişim kurmaktadır.

Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki seviyesinin rutin hale gelmesi şeklini göstermektedir. Bu durumda, lider ve astların davranışları daha belirgin ve tahmin edilebilir duruma gelmektedir. Lider ve astlar arasında kurulan ilişki daha kaliteli ve kalıcı hale gelmektedir. Bu kalıcı durumun hiçbir zaman değişmeyeceği anlamına da gelmemelidir. Lider-üye etkileşiminin gelişiminde, çalışanların beklenen performansı göstermesi, istenenleri anlaması ve kendisinden beklenen davranışları başarıyla yerine getirmesi etkileşimin daha kaliteli olmasını sağlamaktadır. Sonuç

olarak, çalışanlar gösterdikleri performansların karşılığı olarak birçok kazanım elde edip memnun olurken, liderler ise çalışanların gösterdikleri performanstan dolayı mutlu olmaktadır (Bolat, 2011: 67-68). Sonuç olarak rol teorisinde, çalışanların kendilerine verilen rolleri yerine getirmesi beklenmektedir ve rolleri yerine getiren çalışanların liderleriyle kurdukları etkileşim de önemlidir.

1.3.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sosyal etkileşim teorisi, kurum içinde çalışanlar arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Sosyal etkileşim teorisi, kişiler arasındaki ilişkilere, ekonomik olarak fayda maliyet analizi açısından bakar. Sosyal mübadelede kişilerin bir değişim içinde yer almaları ödül alma beklentisiyle alakalıdır. Sosyal mübadelenin, ekonomik mübadeleden farklı olarak, kurulan ilişkiyi yöneten kuralların ve anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyete karşılık beklenmemesi olarak belirtilmektedir. Sosyal mübadelede karşılıklı etkileşim kurulup kurulamayacağına ilişkin oluşan düşünce temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Karşılık bulma durumunun güçlü olduğuna inanıldığı durumlarda bireyler mübadele konusunda daha azimli ve istekli olmaktadır. Etkileşim seviyesinin düşük olduğu durumlar daha çok ekonomik mübadele ilişkisi olarak ele alınırken, kurulan yüksek kaliteli etkileşimler ise sosyal mübadele ilişkisi olarak ele alınmaktadır (Bolat, 2011: 68). Görüldüğü üzere, sosyal etkileşim teorisinde çalışanların ödüllendirilmesi sonucunda performanslarının artacağı ve daha istekli olacakları ifade edilmektedir.

Sosyal mübadele (sosyal değişim) teorisinde ise işgörenin katlandığı sosyal etkileşimin bir karşılığı olacağı düşüncesi vardır. Sosyal mübadele, ekonomik etkileşimin tamamlayamadığı, bireysel yükümlülük ve güven duygularının oluşturulmasını sağlar (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38). Yani, çalışanlar yöneticilerinden sosyal olarak bir destek beklemektedir.

Özetlenecek olursa; tüm bu bilgiler ışığında, lider üye etkileşimi, sosyal mübadeleye konu olan kişileri, bunlar arasındaki ilişkinin gelişimini gösteren süreci ve bu ilişkilerin kalitesini inceleyen bir kuramdır denilebilir. Böyle bir sürecin incelenmesi lider ve üyeler arasındaki ast-üst ilişkisinin yakınlığının ya da biçimselliğinin, düşük

ya da yüksek kalitede olan ast-üst ilişkilerinin nasıl şekillendiğinin açıklığa kavuşturulmasında yardımcı olacaktır.

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi Adams (1963) tarafından ortaya atılmıştır (Dansereau vd., 1973: 191). Bu kuram çalışanların girdileri ve kazanımları arasındaki orantısal eşitliği olarak ifade edilmektedir. İşgörenler, çalışma ortamından elde ettikleri hakları ve gösterdikleri emekleri başkalarıyla kıyaslama yaparak bazı sonuçlar elde etme eğilimindedirler. Bireylerin bu yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda oransızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Liderin rol dağıtımı ve rol oluşturma sürecinde aldığı kararlar bazı sıkıntılara sebebiyet verebilmekte ve zor durumlarla karşılaşmasına sebep olabilmektedir. Güven problemi yaşayan çalışan, liderine karşı iletişim sorunu yaşamakta ve örgütün dışında kalmaktadır. Beklediğinden daha fazla kazanç elde eden çalışan da aynı şekilde suçluluk hissedebilmektedir. Çalışma ortamında eşitliğin sağlanması, çalışanlar arasında olumlu bir iş ortamının oluşmasını sağlamaktadır (Eryılmaz, 2017: 33). Yani, liderler eşitlik teorisinde büyük sorumluluk altında kalmaktadır ve çalışanların özelliklerine göre rollerini dağıtmalıdır. Aksi takdirde karmaşık dağıtılan rollerde çalışanlar rol çatışması yaşayabilmektedir.

Eşitlik teorisine göre lider, çalışanlarıyla ilişkilerinde ve dağıtılan ödüllerde oransızlık ortaya çıkabilmektedir. Lider, bazı çalışanlarının ilgi, yetenek ve tecrübelerinden dolayı daha fazla yetki vermekte ve onlarla daha fazla iletişim kurmaktadır. Lider, örgütte bazı çalışanlarının bilgi ve becerisini yeterli bulmadığından dolayı onlara karşı güvensizlikle yaklaşır ve onların örgütten dışlanmasına sebep olur (Besen, 2017: 33). Görüldüğü üzere, lider üst düzey çalışanlarıyla daha fazla iletişim halinde olmaktadır. Bu da gösteriyor ki liderler bilgi ve becerisi yüksek olan çalışanları daha çok tercih etmektedir.

Eşitlik kuramı, tüm işgörenlerin örgüt içinde kendilerine eşit bir biçimde davranılması gerektiği şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kurama göre, örgütteki tüm çalışanlar örgüte harcadığı emek ve katkıların karşılığında aldığı kazanımlar arasındaki oran ile karşılaştırma yaparlar. Bu ortaya çıkan durumda beklentilerini karşıladıkları takdirde çalışanlar tatmin olabilmektedirler (Karayel, 2016: 73). Sonuç

olarak, eşitlik teorisinde tüm çalışanlara eşit bir biçimde davranma söz konusu olmaktadır. Çalışanlar arasında ayırım yapıldığı zaman eşitsizlik durumu ortaya çıkmakta ve bu durum örgütte çeşitli problemlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir..

1.3.3. Lider Üye Etkileşiminin Boyutları

Liden ve Maslyn (1998) tarafından çok boyutluluk konusunda lider üye etkileşimine önemli katkılar sağlamıştır. Liden ve Maslyn, Dinesch ve Liden (1986) tarafından ileri sürülen etki, bağlılık ve katkı boyutlarına ek olarak profesyonel saygı boyutunu da eklemiştir ve dört boyutlu bir model geliştirmişlerdir. Modeli değerlendirmek için yeni bir ölçüm aracı üreterek modelin dört boyutlu olup olmadığını test etmişlerdir. Geliştirilen bu ölçekteki maddeler çalışanların iş deneyimi ve literatür çalışmalarından elde edilmiştir (Yıldız, Özutku ve Cevrilioğlu, 2008: 101).

Liden ve Maslyn (1998)'a göre lider-üye etkileşimi; etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarıyla tanımlamıştır (Davis ve Gardner, 2004: 459). Bu teoride, liderler ve üyelerin beklentileri birbirinden farklıdır. Liderler iş ile ilgili beklentilere sahipken, işgörenlerin beklentileri daha çok sosyal niteliktedir. Bu durumda katkı boyutu lider açısından önemliyken, daha fazla çaba gösteren astlar için ise diğer boyutların daha önemli olduğu düşünülmektedir. Lider-üye iletişimini ölçmek için kullanılan boyutlar aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013: 202).

1.3.3.1. Katkı Boyutu

Katkı boyutunda, lider ile üyenin birbirlerine sağladıkları fayda ifade edilmektedir. Liderler astlarına görev verdiklerinde astlar bu görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için çaba gösterirler, liderler ise astlarına daha iyi imkânlar sağlamaktadırlar. Bu karşılıklı etkileşimde astlar daha faydalı olmaya çalışacaktır ve görevlerini en iyi şekilde yaparak liderlerin takdirlerini kazanacaktır. Bu durumda, astlar gerektiğinden fazla performans harcayacak ve ellerinden gelen her türlü çabayı göstereceklerdir (Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013: 202). Kısaca, liderler bazı çalışanlarına gösterdikleri performans karşısında daha fazla imkân sağlamaktadır.

Liderlerinden destek alan çalışanlar ise tanınan imkânlar sayesinde daha fazla performans ve sorumluluk olarak örgüte katkıda sunmaktadır.

1.3.3.2. Bağlılık Boyutu

Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerine olan davranışlarını topluma göstermektir. Bu teori, liderlerin görev dağılımı yapmasına yardımcı olmaktadır. Bu modelde lider ile üyeler birbirlerine bağlıdır ve bu durum lider-üye iletişiminin gelişiminde rol oynamaktadır. Liderler örgütlerinde üst düzey bağımlılık gösteren astlarına sorumluluk almayı gerektiren görevlerde yetkiler vermektedir (Bolat, 2011: 169).

Bağlılık, lider ile üyenin birbirine karşı güven duyması ile alakalı bir kavramdır. Kaliteli bir lider-üye etkileşiminde bağlılık görülebilir. Çalışanların liderlerine bağlı olması, faaliyetlerin desteklendiğini de gösterir. Liderler kendilerine bağlı olduğunu bildiği çalışanlarına önemli görev ve sorumlulukları vermektedir (Aytekin, 2016: 14-15). Dolayısıyla, lider-üye etkileşiminde bağlılığın artması sonucunda çalışanların başarısı ve performansı artacaktır.

1.3.3.3. Sevgi (Etki) Boyutu

Etki kavramı bazı araştırmalarda "sevgi" ya da "duygusal etkileşim" olarak tanımlanmıştır. Lider ile üye karşılıklı olarak birbirlerini etkilediği için bu boyuta duygusal etkileşim de denmektedir. Lider ile üyenin sevgisi kurdukları iletişimden kaynaklanmaktadır. Bu sevgi, lider ile üye arasında yaşanan arkadaşça bir sevgidir ve birlikte çalışmaktan mutlu olurlar. Lider ile üye arasında karşılıklı duygusal etkileşimin kurulması, birbirlerine karşı bir bağlılığın olması ilişkiler üzerinde olumlu bir etki sağlayabilir. Lider ile üye arasındaki etki unsuru karşılıklı iletişimi daha fazla etkileyerek örgütte daha olumlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38). Bu nedenle, örgüt içinde kurulan etkinin önemi büyüktür. Etki çalışma ortamını olumlu şekilde etkileyebileceği gibi örgütün performans ve başarısını da artırabilir.

Lider ile üyelerin birbirlerine karşı oluşturdukları hoşlanma durumu birbirlerini etkilemeyi sağlayabilir. Lider-üye arasında etkileşim olması arkadaşlık ilişkilerinin

gelişmesini sağlayabilir. Oluşan etki, örgütte daha olumlu bir çalışma ortamının olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, lider üye arasında esnek ve kriz ortamlarında daha olumlu bir çalışma şekli oluşmuş olur (Yıldız, Özutku ve Cevrilioğlu, 2008: 102). Özetlenecek olursa, lider ve çalışanlar arasında kurulan arkadaşlık ilişkileri çalışma ortamını esnek hale getireceği için oluşan problem ve kriz ortamlarının sorunsuz şekilde çözümlenmesini sağlayacaktır.

1.3.3.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı) Boyutu

Saygı kelime anlamı olarak; değeri, üstünlüğü, yaşlılığı, yararlılığı, kutsallığı dolayısıyla bir kimseye, bir şeye karşı dikkatli, özenli, ölçülü davranmaya sebep olan sevgi duygusu, hürmet olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2017). Ancak mesleki saygı, bir kişinin işini yapması, bilgisi ve yeteneklerini göstererek tanınmasıdır (Aytekin, 2016: 16).

Mesleki saygı, örgütteki üyelerin kendi işinde oluşturduğu başarılı alanların dışarıdan algılanma derecesi ile ilgilidir. Bu algılanma kişiyle ilgili bireysel deneyim, örgüt içinde veya dışında yapılan kişisel yorumlar ve kazanmış olunan ödül veya mesleki başarılarla dayanmaktadır. Dolayısıyla, lider ile üye birbirleriyle karşılaşmadan önce mesleki saygıya ilişkin algıları oluşabilmektedir (Ürek ve Uğurluoğlu, 2015: 12). Yani, mesleki saygı örgüt içinde oluşabileceği gibi, örgüt dışında da oluşabilmektedir.

1.3.4. Lider Üye Etkileşiminin Sonuçları

Lider-üye etkileşim teorisi, liderlik süreci ve sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemesi sebebiyle örgütsel liderlik alanında ilgi çekici teorilerden biri olarak kabul görmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrilioğlu, 2008: 197-198). Lider-üye etkileşiminde liderler örgüt içindeki zaman ve kaynaklara göre çalışanlarla yüksek veya düşük nitelikli etkileşim kurmaktadırlar. Lider-üye etkileşimi olarak gelişen bu süreç örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı, 2012: 12).

Aslantaş (2007) tarafından yapılan araştırmada ise lider-üye etkileşimi ve yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gökalp vd., 2015: 49). Bunun yanında LMX'in bir başka etkilediği konu ise bağlılıktır. Lider-üye uyumunun fazla olduğu örgütlerde LMX bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Tarım, 2017: 46).

LMX'in etkilediği diğer değişkenler ise duygusal yorgunluk ve tükenmişliktir. Lider-üye etkileşiminin yüksek kaliteli olduğu örgütlerde tükenmişlik ve duygusal yorgunluk minimum seviyededir (Tarım, 2017: 45). Katrinli vd., (2008) yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin karşılıklı güvene, sevgiye, saygıya ve sadakate dayandığını ve yüksek nitelikli lider-üye etkileşiminin performansı anlamlı olarak etkilediğini belirtmiştir (Gökalp vd., 2015: 49).

Lider-üye etkileşimi yüksek nitelikli olan üyeler daha fazla sorumluluk gerektiren işler yapacağından ve daha fazla bilgi sahibi olacağından dolayı iş tatmin düzeyleri düşük nitelikli etkileşim içinde olan üyelere karşı yüksek olacaktır. Yani liderleriyle kaliteli etkileşim içinde olan üyeler daha çabuk iş tatmin düzeyine ulaşacaklardır. Bu anlamda lider-üye etkileşiminin iş tatminini etkilediğinden söz edilmektedir (Özutku, 2007: 84).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ, GÖREV PERFORMANSI VE BAĞLAMSAL PERFORMANS KAVRAMLARI HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Çalışmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmini tanımı ve açıklanmasına, iş tatmininin önemine, iş tatmininin çalışma yaşamına etkisine, iş tatmini kavramını etkileyen faktörlere, performans kavramına, performans tanımına, performans çeşitlerine, lider-üye etkileşiminin performansa etkisine, iş tatmininin performansa etkisine, lider-üye etkileşiminin iş tatminine etkisine değinilmiştir.

2.1. İş Tatmini Konusuna Genel Bir Bakış

1930'lu yıllarda 2. Dünya savaşından itibaren "işyerlerinde çalışanlar" konusu ilgi çekici bir konu haline gelmiş ve araştırmacılar iş tatmininin performansa etkisiyle ilgili konularda bilimsel araştırma yapmaya başlamışlardır. İş tatminini artırmak çalışanların performansını ve verimliliğini de artırmaktadır. Dolayısıyla çalışanların performansının artması, işletmenin de performansını artıracaktır bu ilişkide doğru bir orantı olduğundan örgüt içinde çalışanların iş tatminini artırıcı çalışmalar yapmak önemli görülmüştür (Özkan, 2011: 107).

Araştırmacılar iş tatmini konusunu 20. yüzyılın başlarında daha çok ele alarak ilgilenmeye başlamışlardır. İş tatmini konusu kapsamlı bir konu olarak kendine güven, içe kapanıklık, ruh ve fizik sağlığı, müşteri tatminiyle, devamsızlık durumlarıyla, çalışanların etkililiği, verimliliği, performans ve işe giriş çıkışlarıyla alakalı bir konu olduğu için araştırmacıların ilgi alanlarına girmiştir. İş tatmini

konusu örgütsel psikoloji alanında çok fazla araştırma yapılan konuların başında yer almaktadır (Gülner, 2007: 161). Yani, iş tatmini kavramı çalışanları fiziksel, duygusal ve ruhsal tüm yönüyle inceleyen bir konu haline gelmiştir.

İşletmelerin en önemli öğelerinden birisi insan kaynaklarıdır. Örgütün hedeflerini bilgi ve becerilerini insan kaynakları oluşturmaktadır. Örgüt maliyetlerinin büyük olması ve çalışanların örgütte yaptıkları işlerin büyüklüğü yöneticileri çalışan tatmini konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. Çalışanlar örgütteki amaçlar etrafında yeterince faaliyet gösteremediği zaman bunun sonucunda başarısızlık gelecektir. Bir işletmenin başarılı olması için insan kaynakları biriminin aktif ve istekli bir biçimde harekete geçmesine bağlıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Dolayısıyla, örgütler çalışanları tam kapasiteli çalıştırabilmesi için öncelikle insan kaynakları birimini tam anlamıyla faal duruma getirmelidir.

2.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Açıklanması

İş tatminiyle ilgili 1958 yılından beri yapılan araştırmalara göre 5000' e yakın çalışma incelendiğinde, iş tatmini kavramının kesin olarak bir tanımının yapılamadığı söylenebilir. Locke konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun yeterli olmadığını ve tekrara çok fazla düşüldüğünü belirlemiştir. Taylor 1912 yılında konuya ilgi gösterse de, 1930'lu yıllara kadar iş tatmini ile ilgili tam kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Türk, 2007: 72).

İş tatmini kavramı gündeme geldiğinden bu yana farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. İş tatmini nasıl değerlendirmeye alınırsa alınsın, insanların deneyimlerini, duygularını ve o kişilerin işi ve işinin çevresi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Çalışıp belirli faaliyetler göstermiş ve iş yaşamının sonuna gelmiş bireylerde işle alakalı yaşadığı tecrübeler ve duygusal anlar olmuştur. İş tatmini bu durumun genel yapısıdır (Erdoğan, 1996: 231).

Bir kişinin bir işi yaparken, belirlediği bazı ihtiyaçlarını karşılamalı ve iş ortamının kişilik yapısına ve değerlerine uyması gerekmektedir. Kişinin yaptığı iş ile kişiliği ve değer yargıları örtüşüyorsa ortaya iş tatmini çıkmaktadır. İş tatmini kısaca bireyin işine karşı gösterdiği tutumdur. Bir örgütte çalışan birey iş arkadaşları ve

yöneticileriyle iletişime girecektir. Yöneticilerle de ilişki kuran çalışan örgüt politikası ve kurallarına uymak zorundadır. Bireyin kendisinden beklenen bir performans düzeyi vardır. Bireyin yetenekleri ve tecrübeleri doğrultusunda kendisine verilen görevi başarıyla yerine getirmesi beklenir (Erdoğan, 1996: 232). Yani, bireyin kişiliği ile yaptığı iş örtüşüyorsa iş tatmininin ortaya çıktığı görülmektedir.

İş tatmini ile ilgili yazın alanında birçok sayıda araştırma bulunmaktadır ve buna bağlı olarak çok fazla iş tatminiyle ilgili tanım bulunmaktadır (Özkan, 2011: 108).

Çeşitli araştırmacıların iş tatmini ile ilgili tanımları özetlenerek aşağıda yer alan tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: İş Tatmini Tanımları

Hoppock (1935)	iş tatminini, çalışanların kendi işlerinden tatmin olduklarını söylemelerine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel şartların kombinasyonu olarak tanımlamıştır.
Maslow (1954)	İş tatminini, bir birey en temel ihtiyaçlarını karşıladıkça, daha yukarıdaki ihtiyaçları karşılamaya konsantre olacaktır. Birey ihtiyaçlar hiyerarşisinde en aşağı düzeyde yer alan temel ihtiyaçları karşılamadan bir üst düzeydeki ihtiyaçları karşılama safhasına geçemez.
Vroom (1964)	iş tatminini, Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden durum olarak tanımlamaktadır.
Hackman ve Oldham (1975)	iş tatminini, işgörenlerin işinden duyduğu mutluluk, şeklinde tanımlamıştır.
Locke (1976)	iş tatminini, bir kişinin yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak tanımlamaktadır.
Spector (1985)	iş tatmini, bir işe yada söz konusu işin spesifik bir yönüne çalışanın duygusal bir cevabı olarak tanımlamaktadır.
Keith Davis (1988)	İş tatminini, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır.
Bingöl (1990)	İş tatminini çalışanların emek harcadıkları işe karşı hisleri olarak tanımlamakta ve çalışanların beklentileri karşılandığı zaman iş tatmininin oluştuğunu söylemektedir.
Miner (1992)	İş tatminini, bireyin işine ve işyerine gösterdiği duygu ve düşüncelerin önemli olduğunu ayrıca bireyin işine gösterdiği tutum olarak açıklamaktadır.
Eren (1993)	iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı

	bir mutluluk olarak tanımlar.
Erdoğan (1996)	İş tatminini, bireylerin iş deneyimleri sonucunda elde ettiği olumlu tutumu iş tatmini olarak belirtirken, işgörenin işe karşı göstermiş olduğu olumsuz tutumu da, iş tatminsizliği olarak belirtmiştir.
Erigüç (2000)	iş tatminini, işgörenin işini değerlendirmesi sonucu oluşan hoşnutluk ve hoşnutsuzluk duygusu olarak açıklamıştır.
Izgar (2000)	İş tatminini, çalışanın işinden mutlu olması ve haz alması olarak tanımlamıştır.
Akçamete (2001)	iş tatminini, çalışanın işi ile ilgili konuların çalışma ortamında karşılanması gerektiğini belirtmiştir.
Barutçugil (2004)	iş tatminini “bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu” olarak açıklamaktadır.
TDK (2012)	İş tatminini, batı dillerinde “yeterli” anlamındaki Latince “satis” sözcüğünden gelen sözcüklerle ifade edilen “tatmin” kavramı, sözlük anlamı itibarıyla “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” olarak tanımlamaktadır.

Kaynak: (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 2; Eğinli, 2009: 39; Karataş ve Güleç, 2010: 75; Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42; Yücel, 2012: 3; Koruklu vd., 2013: 119; Özaydın ve Özdemir, 2014: 253).

Bu tanımlara göre iş tatmini, iş görenlerin çalışmalarını ya da çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucuna göre duyduğu olumlu duygular olarak ifade edilmektedir. Bireylerin sahip oldukları istekleri, ihtiyaçları ve değerleri çalıştıkları iş ile uyumlu ise iş tatmini meydana gelmektedir. Bireylerin yaptıkları karmaşık işleri ve kişisel istekleri iş tatminini yansıtmaktadır (Özkan, 2011: 108).

İşgörenlerin iş tatminini artırmak örgütün temel hedeflerinden biridir. Örgütlerin diğer hedefi de işgörenlerin aktif olmasını sağlamaktır. İşgörenlerin ve örgütün ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içinde kişisel doyumun ve örgüt içi etkinliğin sağlanması, hedeflerin dengeli bir biçimde gerçekleşmesiyle sağlanmaktadır (Türk, 2007: 71). İşgörenlerin bireysel özellikleri, yaş ve cinsiyetleri, inanç ve değerleri, iş hayatındaki tecrübeleri, ailede yetişme şekilleri, aile yapısı ve yaşam koşulları gibi özellikleri ve işe yönelik hedefleri değiştiğinde iş tatminini sağlayan iş özellikleri de değişecektir (Aşık, 2010: 35).

İş tatmini için birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlar oluşturulsa da sonuç olarak iş tatminiyle kastedilen genel olarak işten duyulan bir memnuniyettir (Türk, 2007: 70). Kısaca iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışanların işten ne elde etmek istedikleri, ne kadar elde etmek istedikleriyle alakalı olarak iş yaşamını değerlendirmesi sonucu yaşadığı olumlu duygular iş tatmini olarak ifade edilebilir.

2.3. İş Tatmininin Önemi

İş tatmin düzeyinin düşük olması, bir örgütte çalışma ortamının bozulmasına yol açabilir. İş tatminsizliği grev, iş yavaşlatma, disiplin sorunları gibi bazı durumları ortaya çıkarabilir (Çalışkan, 2005: 10).

İş tatmininin örgüt açısından önemi, işten ayrılma, iş kazaları, üretkenlik, yabancılaşma, verimlilik vb. kavramlarla olan ilişkisine dayanmaktadır. Örgütlerde iş tatmininin yüksek olmasının sebebi bireysel performanstan ziyade örgütün genel başarısının artışına neden olmaktadır. İş tatmininin yüksek olması bazı çalışanları işe karşı motive edip onların daha yüksek verimle çalışmasını sağlayabilir. Başarılı olan kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş iş görenleri ise güdüleyerek daha verimli olmalarını sağlamaktadır (Başaran, 1991: 206).

İş tatminini örgüt yaşamında önemli kılan iki neden bulunmaktadır. Birinci neden olarak iş tatmininin iş görenler üzerindeki etkileridir. İşe karşı beslenen duygular iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığı için önemlidir. İkinci neden olarak ise örgüt açısından değerlendirilebilir. İş tatmininin örgüt çıktıları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir (Özkan, 2011: 109).

İş tatmininin önemini gösteren sebeplerden birisi devamsızlık ve iş bırakmadır. Yapılan araştırmalara göre, çalışanların sık sık devamsızlık yapmaları ya da uzun süre işe gelmemeleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu belirlenmektedir. İş tatmini ile iş gücü devri arasında da yüksek bir bağlantı vardır (Kök, 2006: 294). Yani, çalışanlarda iş tatminsizliği yaşandığı zaman örgüt performansında bir düşüş görülmekte, çalışanın iş performansı düşmektedir. Hatta çalışanların işe olan devamsızlığı ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bir örgütün en önemli kaynağı

insan kaynağıdır. Çalışan memnuniyetini sağlanınca insan kaynağından maksimum düzeyde fayda elde edilebilecektir.

Sonuç olarak, çalışanların işe karşı hissettikleri olumlu duyguları iş tatminini doğrudan etkileyip iş tatmin düzeyini artırarak örgüt performansının artmasını sağlarken, işe karşı beslenen olumsuz duygular tatminsizliği ortaya çıkararak çalışanın örgütten uzaklaşmasına ve kopmasına neden olmaktadır.

2.4. İş Tatmini veya İş Tatminsizliğinin Çalışma Yaşamına Etkisi

İş, yaşamın olmazsa olmazıdır. Çalışanlar ömürlerinin 25-30 yıllık süresini ve günlerinin büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Bu yüzden çalışanın sahip olduğu işten tatmin olması psikolojisi ve fiziksel sağlığı için çok önemlidir. Çalışanların, iş yaşantısında mutlu olması için iş tatmini şarttır. Çalışanın kendini geliştirmek ve zenginleştirmek için iş tatminini artırma gayesi, tarih boyunca öne çıkan bir konu olmuştur. Çalışanın bilgi, beceri ve iletişim konusunda kendi özelliklerini geliştirmesi iş yaşamında ve özel hayatında yaşamını daha anlamlı hale getirecek ve kendine daha çok güvenerek hareket etmesini sağlayacaktır (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

İş tatminsizliği çalışanın işinden hoşlanmama, işe karşı bıkkınlık ve isteksizlik durumunu ifade eder. İş tatminsizliği, çalışanı psikolojik olarak sıkıntıya sokar ve onun olumsuz duygulara yönelmesine sebep olur. İş tatminsizliği çalışanda sürekli olarak sıkıntı üretmekte ve onun ruh sağlığına etki etmektedir. Bunların yanında, çalışanda işten ayrılma, işe devamsızlık yapma, bıkkınlık, verimsizlik, iş arkadaşlarına ve yöneticilere karşı istenmeyen davranışlar görülebilmektedir (Aksu, Acuner ve Tabak, 2002: 2). İşteki tatminsizlik çalışanın sağlık durumunu da etkilemektedir. İş tatmini düşük seviyede olan çalışanlarda duygusal ve sinirsel bozuklukların görüldüğü ve iş tatmini ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Aşık, 2010: 36).

2.5. İş Tatmini Kavramını Etkileyen Faktörler

İşgören yeni bir işe başladığında iş koşulları için birçok konuda sözlü ve yazılı anlaşma üzerinde anlaşmakta ve iş sözleşmesi imzalamaktadır. Bu yapılan anlaşmalarda olmamasına rağmen, işyerinin çalışanlardan beklenti içinde olmaları, iş görenlerin de işten beklentilerini öne süren psikolojik anlaşmalar vardır. Bu anlaşmalara göre, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının yerine getirilmediğini düşünmesi durumunda, işine ve işverenine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir (Aşık, 2010: 37).

İş tatmini kişiden kişiye değişen bir özelliktir. Bir birey için tatmin sağlayan bir iş başka bir birey için tatmin sağlamamaktadır. Yani işin özelliği değişkendir. Kişiler için yaptıkları işin özellikleri zamanla değişmektedir ve bu özellikler zamanla kişileri tatmin etmemektedir (Köroğlu, 2011: 250).

Örgütlerde işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen sebeplerin belirlenmesi, zaman, emek ve paranın daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Yaptığı işten memnun olan işgörenlerin işlerinde daha çok üretken olacağı söylenebilir. Bundan dolayı örgütler iş tatmini yaşayan kişilerle çalışırsa uzun vadede ortaya daha olumlu sonuçlar koyacaktır (Toplu, 1998: 2).

İş tatminini etkileyen faktörler farklı araştırmalarda farklı şekillerde düzenlenmiştir. İş tatminini etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında ele alınmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 323). Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, hizmet süresi, medeni durum ve eğitim düzeyidir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254). Locke (1976)'ya göre, iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak; terfi olanakları, ücret, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve yönetim ile olan ilişkilidir (Locke, 1976: 1308). Bu faktörler Şekil 3'te gösterilmiştir.



Kaynak: (Akıncı, 2002:6).

Şekil 3: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Şekil 3'ten de anlaşılacağı üzere iş tatminini etkileyen faktörler kişisel ve iş ortamına bağlı faktörler olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır. Kişisel faktörler, genetik eğitim, aile kültürü, değer yargıları, iş hayatı tecrübesini, eğitsel ve sosyo-kültürel faktörler olarak sınıflandırmıştır. İş ortamına bağlı örgütsel faktörler, örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörler olarak üç başlık altında incelemeye alınmıştır. Bu faktörlerden bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.5.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

Bireylerin yaptıkları işlerinden beklentilerini karşıladıkları zaman olumlu sonuçlar alması sonucunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler bireylerin kendi değer yargılarına ve inançlarına göre şekillenmektedir. Değişik kişilik özelliklerine göre işten tatmin seviyeleri değişmekte ve yükselmektedir. İş tatminini bireylerin geçmiş çalışmaları ve işlerindeki tecrübelerde etkilemektedir. İşe yeni başlayan bireyler yüksek beklentiler içinde olmaktadır. Bunlar hızlı bir şekilde terfi almak ve iş koşullarının daha iyi özelliklere sahip olmasını beklerler. Bunun sonucunda beklentileri karşılanmayınca iş tatminsizliği oluşabilmektedir. Sosyal yapı iş tatminini etkileyen diğer nedenlerden birisidir. Aile yapısı zayıf olan ve sosyal ağı

zayıf olan bireylerin iş tatminlerinin düşük olduğu araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Özkan, 2011: 113-114).

İş tatmini, çalışanların işlerinden istediklerini alması sonucunda oluşan olumlu durumdur. alışan işten kendi kişiliğiyle alakalı beklentiler oluşturmaktadır. Çalışanın kişilik özelliği iş ile ilgili oluşan nicelik ve nitelik olarak her şeyin sınırlayıcısıdır. İş arayan kişiler tecrubesine, aldığı eğitime, kurduğu sosyal ilişkilere göre iş aramaktadır. Çalışanlar iş yaşamında öncelik olarak kişiliği ele aldığına göre iş tatmininin önceliğinin de çalışan kişiliği olduğunu belirtmek gerekmektedir (Erdoğan, 1996: 234).

İş tatmini olarak fazla öne çıkan kişisel faktörler: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki seviye, kişilik, zekâ, kıdem, hizmet yılıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254).

2.5.1.1. Yaş Faktörü

Yaşlı alışanların gençlere göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Genç yaşta çalışanlarda tecrubesizlik ve daha yüksek beklentiler içinde olmaları, gençleri doyumsuz yapmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Yaş ilerledikçe tatmin artmaktadır. Bunun sebebi tecrubeyle birlikte uyumun artmasıdır. Beş ülkede yapılan araştırma sonucuna göre yaşlı işgörenlerin genç işgörelere göre çalıştıkları işlerde daha fazla tatmin oldukları belirlenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). İşgören yaptığı işte deneyimi ve becerisini artırdıkça işten aldığı olumlu etki ve tatmin de artmaktadır. Yani, yaş ilerledikçe çalışanın iş tecrübesi artacağından dolayı iş tatmin düzeyinde artış görülmektedir.

2.5.1.2. Cinsiyet Faktörü

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de cinsiyettir. İşgörenlerin cinsiyetleri işyeri ortamını değerlendirirken değişik sonuçlar ortaya koyabilir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkiyle ilgili yapılan araştırmalarda kadın ve erkekler işgören çalışanlarının koşulları eşit hale getirildiğinde iş tatmini konusunda farklılık

oluşmadığı gözlemlenmiştir. Kadınlara cinsiyetçi yaklaşmak iş tatminini azaltmaktadır. Ayrıca ev ve ailesiyle ilgili yaşadığı çatışmalarda kadınların iş tatmininin azalmasına sebep olmaktadır (Eğimli, 2009: 39).

Kadın ve erkek arasında cinsiyetin işe karşı bakış açısını değiştirdiği tespit edilmiştir. Cinsiyete göre eşit dağılmış gruplarda işgörenlerin tatmin seviyeleri, bir cinsiyetin baskın olduğu gruplara göre daha yüksektir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57). Bu durumda, karma çalışma ortamlarına sahip örgütlerin daha başarılı olduğunu söylemek mümkündür.

Kadın ve erkekler için iş tatmini seviye farklılıklarının olduğu belirtilmiştir. Erkek ve kadınların çalışma ortamında motivasyonlarının değişmesine sebep olabilecek unsurları ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Erkek ve kadınlar belirlenen bir işin unsurlarını eşit bulmaktadırlar, fakat kadınlar o işten erkeklere göre daha az beklenti içinde olmaktadır. Buna bağlı olarak da kadınlar bu işten erkeklere göre daha fazla iş tatmini elde etmektedirler (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

2.5.1.3. Kişilik Özellikleri

Tatmin düzeyi yüksek olan kişilerin kişiliği daha esnek ve kararlı olmakta iken, tatmin düzeyi düşük olan bireylerin ise katı bir kişilik özelliğine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Kendiyle barışık, özgüveni yüksek çalışanların daha çok iş tatmini yaşadıkları belirlenmiştir. Kendini gerçekleştirmiş çalışanların başarıya daha çok odaklandığı, daha çok sorumluluk aldığı, daha adaletli iş anlayışına sahip olduğu, eleştirilerden daha az etkilendiği, övülmeye ve onaylanmaya da az ihtiyacı olduğu ve daha az çatışmaya düştüğü bildirilmiştir (Çimen ve Şahin, 2000: 56-57).

İş tatmini ve tatminsizliğine sebep olan faktörler kişiden kişiye farklılıklar oluşturmaktadır. Kişilerin etkilendikleri etkenler farklı olabilmektedirler. Örgüt içinde yaşanan tatmin ve tatminsizlik ise farklı kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Farklı kişisel özelliklere sahip çalışanların, çalışma ortamından duydukları iş tatmini hazzı da farklıdır. Çalışanların sahip olduğu kişisel özellikleri iş tatminine dolaylı olarak etki etmektedir (Köroğlu, 2011: 252). Yapılan iş ile ilgili bilgiler öğretilir. Fakat duyuşsal özellikleri yeterli olmayan, kendisini

geliştirmeyen işgörenler örgüte yarardan çok zarar vermektedir. Bilişsel ve duyuşsal özelliklere sahip olan kişiler, azimli ve kararlı olduklarından dolayı iş tatminleri yüksek olmaktadır.

2.5.1.4. Eğitim Düzeyi

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri eğitim düzeyidir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin iş tatminlerinin, eğitim seviyeleri düşük olan işgörelere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İşgörelenler aldıkları eğitim seviyesine ve tecrübelerine göre uygun pozisyonda olmadıkları zaman iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İşgörelenin aldığı eğitim seviyesinden daha üst düzeyde verilen görevlerde ise beklentilerin fazla olduğu, işgörelenlerde stres ve endişenin arttığı ve bunun sonucunda iş tatmininin azaldığı ortaya çıkmaktadır (Eğimli, 2009: 40).

Çalışanların almış oldukları eğitimleri, bireylerin iş hayatından beklentilerini belirleyen önemli etkenlerden biridir. Eğitim seviyesi arttıkça işten beklentiler çoğalmaktadır. Eğitime harcanan emeğin ve zamanın karşılığı olarak çalışma koşullarına ve ücrete olan talep yüksek tutulmaktadır. Bu bireyler için amaç sadece para kazanmak değil, toplumda kariyer sahibi olmak ve sosyal ilişkileri geliştirmektir. Bundan dolayı işgörelenler işleriyle ilgili çalışmalarında çok daha özenli davranmaktadırlar (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

Özetle, çalışanlar uzun uğraşlar sonucunda verdikleri emeğin karşılığını almak istemektedirler. Aldıkları eğitim doğrultusunda emeğinin karşılığını alan çalışanların motivasyonu ve tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır.

2.5.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)

Kıdem, işgörelenin bir örgütte ne kadar süre çalışıldığını göstermektedir. Aynı işte daha uzun süre kalan bireyin işe bağlılığının ve iş tatmininin daha fazla olması beklenmektedir (Izgar, 2012: 118). Yani, çalışan bulunduğu örgütte emek harcamaktadır ve bu harcadığı emekler yüzünden örgütten kolay ayrılamamaktadır.

Örgütte kazançlarının yüksek olması sebebiyle de çalışanlar örgütten ayrılmak istememektedir.

İşgörenin iş tecrübesinin artması işyerinden beklentisini daha nesnel hale getirmektedir. Yani işgören kazandığı tecrübelerden dolayı ayağı yere daha sağlam basacak, işiyle ilgili çalışma koşullarını benimseyecek ve işverene daha gerçekçi yaklaşımda bulunacaktır. Bu durumda işgören iş tatmin seviyesini yakalamış olacaktır (Günay, 2015:13).

Genel olarak işgörenlerin çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığı gözlenmiştir. Bu durum işgörenin iş tecrübesinin artması ve beklentilerinin gerçekçi temellere oturmasıyla açıklanabilir. İş tecrübesi az olan işgörenlerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olmaktadır. Ayrıca üst pozisyonlarda çalışan tecrübesi yüksek işgörenlerin ücret ve çalışma şartlarının iyi olması nedeniyle iş tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır (Aydemir, 2013:31).

2.5.1.6. Statü

Statü çalışanların örgüt içindeki konumunu, işinin sağladığı saygınlığı ifade etmektedir. Statü ve iş tatmini arasında sağlam bir ilişki olduğu görülmektedir. Üst yönetim kadrosunda bulunan çalışanların iş tatminlerinin, alt statüde çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

İnsanlara yüksek statü ve imkanlar sunularak işler daha kolay yaptırılmaktadır. Yüksek statü kavramıyla anlatılmak istenen çalışana yaptığı işin örgüt açısından ne kadar önemli olduğu fikrini vermektir. Çalışanlar için statü motivasyonu artıran önemli kavramlardan biridir. Bu yüzden çalışanlar işletmeye statü kazanmak için girerler ve yüksek statüde çalışmaktan tatmin olurlar (Toker, 2006: 126).

2.5.1.7. Medeni Durum

İş tatminiyle yakından ilişkili önemli faktörlerden birisi de medeni durumdur. Evli çalışanların bekârlara göre işten ayrılmaları daha zordur. Yani bekâr olarak çalışanların iş değiştirme konusunda daha fazla risk aldıkları söylenebilir. Evli

bireylerin aile hayatlarıyla iş hayatı birbirine bağlı konulardır. Evli çalışanların tatminlerinin bekâr çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir (Akkuş, 2017: 59).

Evli olan işgörenlerin bekâr olan işgörene göre iş tatmin düzeylerinin daha üst seviyede olduğu kabul edilmektedir. Evli çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının sebebi aile bütünlüğünü koruma güdeleri ve bekâr çalışanlara göre işle alakalı beklentilerinin yüksek olduğundan kaynaklanabilmektedir. (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Ayrıca aile yaşantısında tatmin düzeyinin yüksek olması iş yaşamındaki tatmin düzeyini de yükseltebilmektedir.

2.5.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütlerin var olma nedeni insanların ihtiyacına göre mal ve hizmet üretip kar sağlamak ve böylelikle varlığını devam ettirmektedir. Örgütler insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin amacına hizmet etmesi ve belirlenen amaçları karşılayabilmesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt ortamında bireysel beklentiler ile örgütsel beklentilerin uyumlu olması gerekmektedir. İşgörenlerin örgütün hedefini, misyon ve değerlerini benimsemesi, bu kavramları kendi özellikleriyle özdeşleştirip örgüte katkı sunmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

Çalışanların beklentilerinin yerine getirilmesinde ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün çalışanına sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol olarak görülmektedir. Örgütte çalışanların tatmini, örgütün çalışanına sunduğu imkânlarla karşı çalışanda oluşan tutum olarak ifade edilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün performansına ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin artmasına pozitif etkide bulunmaktadır. Örgütte oluşan kültür, çalışanların davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Akıncı, 2002: 5).

Çalışanın sahip olduğu işten tatmin olmasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı ekonomik ve sosyal çıkarlar ile örgüt ortamında bulunan imkânlar önem taşımaktadır. Bu faktörler çalışanın genel anlamda iş tatminini etkilemektedir ve bu değişkenleri yöneticiler belirlemektedir (Erdoğan, 1996: 236).

Örgüt içindeki çalışma koşulları ve fiziksel koşullar iş tatminini etkileyen önemli sebeplerden bazılarıdır. Çalışma koşullarının düzeltilmesi ve iyileştirilmesi çalışanı psikolojik olarak etkileyebileceği için iş tatmin düzeyini artıracaktır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256). Yani, çalışma ortamının iyi olması çalışanların iş tatminini artırmaktadır. Bu faktörlerden aşağıda bahsedilmiştir.

2.5.2.1. İş Ortamı

Çalışma ortamındaki fiziksel şartlar iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Yapılan işin dikkat gerektiren bir iş olması, çalışma ortamının aşırı sıcak veya soğuk olması gibi nedenler iş tatminini etkilemektedir. Örgüt ortamı işgörenlerin işi iyi yapması yönünden önemlidir. Araştırmalara göre işgörenlerin fiziksel ortamı rahat ve tehlikeli olmayan işlerden daha çok hoşlandıkları belirlenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Çalışma ortamı, işgörenin verimlilik ve performans durumuna da etki etmektedir. İşgörenin iş tatmininin oluşmasında performans ve verimlilik etkili olduğu gibi, çalışma ortamının özellikleri (sıcak veya soğuk, tehlikeli vb.) işgörenin işine odaklanmasına ve işini severek yapmasında etkilidir. Örgüt ortamında fiziksel şartların olumsuz olması işgörenlerin tatmin düzeyini düşürmektedir (Aşık, 2010: 42).

İşgörenler ısı, ışık, havalandırma, rahat ve tehlikesiz olan çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. İşgörenler ayrıca işyerlerinin evlerine yakın olmasını istemekte, çalıştıkları iş ortamının temiz ve araç gereç bakımından donanımlı olduğu yerleri istemektedirler. Bu olanakların olduğu yerlerde işgörenler doyum sağlamaktadır. Çalışanlar çoğunlukla yaşadığı sıkıntıları, psikolojik sorunları iş ortamından yakınma olarak yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla bu yaşanan sıkıntıların nedenleri incelenmeli ve işgörenlerin tatmin düzeyinin yükseltilmesi için çalışılmalıdır (Çimen ve Şahin, 2000: 57).

2.5.2.2. Ücret

İşgörenin işe karşı tavrını aldığı ücretin miktarı, aldığı ücretin alması gereken ücrete göre oranı ve ücretin ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi belirlemektedir. İşgören çalıştığı örgütün ücret sistemini ve yükselme olanaklarının adaletli ve beklentilerini karşılamasını istemektedir. İşgörenin aldığı ücret yaptığı işe, kişinin yeteneğine ve toplumdaki ekonomik yapıya uygun ise iş gören işine karşı olumlu tutum geliştirmektedir. İşgörenlerin iş tatmini açısından aldığı ücretin yüksek olmasından daha çok, diğer işgörenlerin aldığı ücrete göre dengeli olması önemlidir. İş tatmini ile alınan ücretle arasında doğru yönlü gelişen bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Alınan ücret yükseldikçe tatminde o derece yüksek olmaktadır. Ancak işgörenlerin maddi olarak doyumsuz oluşu işe yönelik performans düşüklüğünü, devamsızlık oranını artırmakta ve genel olarak işgörenlerin tatmin seviyesini artırmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Çalışanların aldıkları ücret seviyesi örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Çalışanların yaptıkları işi bırakma veya bırakmama kararını almasında ücret faktörü çok önemlidir. Çalışanların bağlılık ve ücret seviyesi arasında sağlam bir bağ bulunmaktadır. Geçim standartları ve başkalarının aldıkları ücret çalışanda ücret kavramını oluşmasında etkilidir. Çalışan kişiler genel olarak kendi aldıkları ücreti başkalarının aldığı ücretlerle karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonuçlarına göre kendilerince gelir dağılımının doğru yapıp yapılmadığı, hak ettikleri ücreti alıp almadıklarını tespit etmektedirler (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

Bu nedenle zamanında ücretini alan, yaptığı işin karşılığını gören işgörenler yaptığı işten tatmin olmakta ve örgüte bağlılıkları daha da artmaktadır.

2.5.2.3. Yükselme Olanakları (Terfi)

İşgörenlerin istediği seviyede terfi imkânının olması ve uygulanan terfi sisteminin adaletli olması durumunda işinden tatmin sağlamaktadır. Terfi herkeste farklı bir anlam bulmaktadır. Bazıları maddi kazanç olarak, bazıları sosyal statü olarak algılanmaktadır. İşgörenlerin terfi sistemine bakış açısı farklı olarak, terfinin

işgörenlerde oluşturacağı tatmin ya da tatminsizlik farklı olacaktır (Çimen ve Şahin, 2000: 58).

İşgörenler yaptıkları işte başarılı olmak ve harcadıkları emek karşılığında işten terfi etmek isterler. İşgörenler zamanla yaptıkları işi iyice öğrenecek, tecrübe kazanacak ve örgütteki yetkilerini, sorumluluklarını kısıtlı bulacaktır. İşgörenin istediği terfinin yapılmaması iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Kendilerince terfiyi hak ettiğini düşünen işgörenlerin terfi almaması sonucunda iş tatminsizliği ve devamsızlık ortaya çıkmaktadır. Alınacak bir terfi işten aldığı ücreti ve sosyal statüyü de etkilemektedir. Örgütte çalışan tüm işgörenlerin terfi imkânı olması işteki tatmini artıracaktır. Örgüt içinde adaletli bir terfi sistemi uygulanırsa işgörenler olumlu etkilenmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257).

2.5.2.4. Yönetim Tarzı

Çalışanın işten doyum sağlayıp sağlamamasında yönetici etkili bir faktördür. Ücretin yetersiz olduğu durumlarda yönetici ve yönetim şeklinin iyi olması işgörenlerin iş tatminini sağlamaktadır. Bu da yönetim şeklinin iş tatmini üzerinde ne kadar çok etkili olduğunu göstermektedir. İyi bir yönetim anlayışı, çalışanları yönetime katarak ve yaptıkları işten mutlu olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler örgütte kararlar alınırken işgörenlerin de katılmasının sağlamalı ve işgörenlerin performanslarını iş yerinde tam anlamıyla ortaya koymalarını sağlamalıdır. Yönetim becerisi düşük seviyede olan yöneticiler, çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenmez ve iş ile ilgili fikirlerini almaz, bu da çalışanların tatminsizlik duygularını ortaya çıkarır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

2.5.2.5. Çalışma Süresi

Çalışma süresi örgütte aynı zamanda iş tecrübesinin bir göstergesidir. Aynı örgütte uzun süre çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. Bu durum da işgörenin uzun süre çalıştığından dolayı işyerini ve yaptığı işi iyi bilmesi, işyeriyle bağ kurması ve işten kazandığı deneyim sayesinde olmaktadır. Ayrıca, işe yeni başlayan işgörenlerin, uzun çalışanlara göre iş tatmini daha düşük olmaktadır. Bunun

sebebi ise, işe yeni başlayan işgörenlerin beklentileri yüksek olmasından kaynaklanmaktadır (Eğimli, 2009: 42).

2.5.2.6. İletişim

Latince bir kelime olan iletişim, Communicare filinden gelmektedir. Anlamı ise ortak kılmadır. İletişimi açıklamak gerekirse, istenen sonuçları başarmak ve insanların davranışlarını etkilemek amacıyla sözlü veya sözsüz olarak diğer araçlarla bağ kurmaktır. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve verimliliği artırmak için aktif bir iletişim sisteminin olması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler zamanlarının çoğunluğunu iletişim için ayırdıkları tespit edilmiştir (Yumuşak, 2008: 245).

İletişim sayesinde işgörenler kendilerinden neler beklenildiğini, işlerin nasıl yapılması gerektiğini ve diğer çalışma arkadaşlarının kendileri hakkında düşüncelerini öğrenme fırsatı bulmaktadırlar. Örgüt yaşamında bilginin paylaşılmasının yanı sıra çalışanların olumlu tutumlar kazanmasında iletişim önemli rol oynamaktadır. Örgütte iletişim eksikliği ve yetersizliği çalışma ortamında belirsizliğe yol açmaktadır. Bu yaşanan belirsizlik iş tatminsizliğine, strese, örgütsel bağlılığın azalmasına, iş yerine karşı güvensizliğe ve devamsızlıkta artışa neden olabilmektedir. Belirsizlikle başa çıkabilmenin yolu iletişimden geçmektedir. Ast – üst arasında söz konusu olan iletişim yollarının açık olması ve iletişimin karşılıklı iyi bir seviyede gerçekleşmesi iş tatminini artırmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre de çalışanların birbiri ile iletişimi arttıkça iş memnuniyeti de doğru orantılı olarak artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

İletişim örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi etkenlerden birisidir. Örgütte yaşanan iletişim, yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi ve düşüncelerin paylaşılması olarak ele alınmaktadır. Yöneticilerin çalışanlara bilgileri zamanında ve doğru olarak aktarması örgüt ortamını güçlendirmekte ve çalışanların bağlılık derecesini artırmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015: 8).

2.5.2.7. Çalışma Arkadaşları

Örgüt içinde iş arkadaşları çalışan için bir destek ve yardım kaynağıdır. Çalışma ortamının iyi olması yapılan işleri zevkli hale getirmektedir. Örgütteki çalışanların sosyal olarak destekleyici olmaları iş tatmin düzeyini olumlu etkilemektedir. Çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerin iyi veya kötü olması iş tatminini etkilemektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 12).

İnsanlar iyi bir yaşam oluşturmak için diğer insanlarla iletişim kurarak ve işbirliği yaparak birlikte hareket ederler. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedeflere kolayca ulaşabilmektedirler (Aydın, 2000: 13). İşgörenin kendine uygun çalışanlarla birlikte başarılı bir grup oluşturması onun iş tatminini artırmaktadır. İşgörenler yaptıkları iş karşılığında sadece maddi ve somut beklenti içine girmemektedirler. İşgörenler günün büyük bir bölümünü işyerinde kendisiyle uyumlu çalışma arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşerek geçirmektedir. Örgüt ortamında kendisine destek veren çalışma arkadaşlarıyla çalışan işgörenin iş tatmini artmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Özetle çalışma arkadaşları ile uyumlu olan ve iyi iletişim kuran çalışanların tatmin düzeyi yüksek olmakta ve örgüt içinde mutlu olmaktadır. Bu sayede çalışanlar arasında paylaşım daha çok artacağından mutlulukları da artacaktır.

2.5.2.8. Yöneticilerle Çalışanlar Arasındaki İlişkiler

Yöneticilerle çalışanlar arasında kurulan ilişki iş tatmininde etkili bir unsurdur. Yöneticilerin özellikle sosyal iletişimi zayıf içine kapanık bireylerle iletişim kurması çok önemlidir. Yöneticiler çalışanları ile arasına mesafe koyarsa, çalışanın yaşantısını anlamakta güçlük çekecek ve çalışanların da yöneticilere gerekli zamanlarda ulaşması zorlaşacaktır. Yöneticilerin hem otoriter olması hem de mesafeli olması durumunda çalışan yönetici ile iletişim kurmaktan uzaklaşacaktır. Tavrı ve davranışları gündelik değişen yöneticilere karşı çalışanlar iletişim kurmakta uzaklaşacaktır (Keser, 2009: 110).

Bu nedenle örgütte verimliliğin artması ve çalışanların motivasyonlarının yüksek olması için yöneticilerin etkili bir iletişim dili kullanarak çalışanlara ulaşması

gerekmektedir. Çalışanlarıyla iyi iletişim halinde olan yöneticilerde örgüt başarısı da yüksek olmaktadır.

2.5.2.9. İş Güvencesi

İşgörenler için yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ile birlikte iş için verilen güvence de çok önemlidir. İşsiz kalma, yaşlılık ve çalışma ortamında meydana gelebilecek sakatlık gibi etkenler güvenlik ve iş tatmini açısından önemlidir. Güven kelimesi kavram olarak, karşılıklı ilişkilerde karşı taraftan zarar görmeme beklentisidir. Örgütte işgörenlerin işinin sonlandırılma korkusu olmadan işte kalacağını bilmesi durumunda, işe karşı olumlu duygular beslemesine ve iş tatmininin artmasına neden olur. Bir örgütte aynı çalışma ortamında bulunan işgörenlerin birbirlerine karşı güven duygusu beslemesi işteki maliyetleri azaltmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 256).

2.6. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmininin sonuçları işgörenlerin bedensel ve ruhsal sağlığını, örgütün verimliliğini ve çalışma barışını, toplumun huzurunu, ekonomik gelişme düzeyini etkilemesi bakımından son derece önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve performansı ödediği vergilere, pazar payına ve maddi verilere göre değil insan boyutu ile de değerlendirilmelidir (Akıncı, 2002: 6). İş tatmini sonuçları itibariyle sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ve toplumsaldır. Bu yüzden iş tatmini, örgütlerin yapmak istediği ancak yapılması kolay olmayan bir olgudur. İş tatmininin yüksekliği uygun çalışma ortamı sağladığı için yöneticiler tarafından istenen bir durumdur (Davis, 1988: 95).

Bir örgütte işlerin iyi gitmediğini gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının azalmasına, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, iş kazalarının artmasına ve iş şikâyetlerinin çoğalmasına neden olmaktadır (Davis, 1988: 95).

İş tatmini ve tatminsizliğinin çalışma ortamında çalışanların performansı üzerinde etkisinin fazla olması sebebiyle örgütler için önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların

örgüt içerisinde etkin ve verimli olarak performans sergilemeleri yüksek iş tatmin düzeyine sahip olmasına bağlıdır (Aydemir vd., 2013: 131). İş tatmini çalışanların performansını, işgörenin devir hızını, işletmenin etkinliğini ve büyüme hızını etkiler ve bunların yanında işletmenin başarısını etkileyen önemli bir öğedir (Örücü ve Esenkal 2005: 145).

Görüldüğü üzere iş tatmininin etkilediği önemli bir faktör de işgören performansdır. İşgören performansı ya da performans kavramı aşağıda açıklanmıştır.

2.7. Performans Kavramının Tanımı

İnsanoğlu yaşamını sürdürmek için bir şeyleri başarma çabası gösterir ve bu anlamda performans ortaya çıkmaktadır. Performans kavramı çalışma yaşamı bakımından ele alındığında, işgörenin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya konulan ürün olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1991: 179). Örgütler, bireylerin kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerine ulaşmak için kurdukları sosyal yapılardır. Kurulan bu sistemin aktif ve sürekli bir şekilde devam etmesi için insanların performansı önem taşımaktadır. Çalışanların örgüt hedeflerine göre davranışları ve yaptıkları hareketlere göre performans ölçülmektedir (Onay, 2011: 590).

Performans, Fransızca kökenli bir kelime olarak sözlükte batı kökenli kelimeler grubunda yer almaktadır. Performans sözcüğünün sözlük anlamı, “ 1. Yapılan iş, uygulama, icraat; 2. Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; 3. Kişinin yapabileceği en iyi derece; 4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı” şeklinde anlatılmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2017).

Başarım ve takat sınırı anlamına da gelen performans kavramı, sözcük anlamı itibariyle yapılması gereken belli bir iş ya da görev bakımından gösterilen başarı derecesi şeklinde ifade edilmektedir (Büyük Larousse, 1992: 549). Performans işlevsel açıdan, birey ve görevle alakalı olup, görevin amacı olarak önceden belirlenen kriterleri yerine getirecek şekilde görevi yerine getirme ve belirlenen hedeflere ulaşılması oranıdır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 57).

Performans kavramıyla ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Çeşitli araştırmacıların performans ile ilgili tanımları özetlenerek aşağıda yer alan Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Performans Kavramı ile İlgili Tanımlar

Barutçugil (2002)	Performans kavramı, çalışanların sorumluluk olarak isteklerini elde etmek, kendilerini tatmin etmek için zaman ve çaba harcamaktadırlar.
Helvacı (2002)	Performans kelimesi, belirlenen bir zaman çerçevesi içinde üretilen mal ve hizmet olarak ifade edilmekte ve literatüre göre ise "etkinlik", "verim", "çıkıtı" şeklinde tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak kişilerin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşiminin göstergesi olarak tanımlanmaktadır.
Uygur (2007)	Başka bir ifadeye göre ise performans kavramı, bir işi gerçekleştirecek çalışanın, bir örgütün veya kurumun, yapacağı işle ilgili belirlenen hedefe nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak ulaşılma derecesini ifade etmektedir.
Karaman (2009)	Performans bir görevi yapan kişinin, grup veya örgütün o işte ulaşmak istediği amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğinin nicel veya nitel olarak anlatmasıdır. Diğer bir ifadeyle performans, kişilerin veya grupların beceri ve yeteneklerini kullanarak belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çaba ve birbirleriyle uyumlu olmalarının sonucudur.
Tutar ve Altınöz (2010)	Performans bireylerin ya da örgütlerin bir faaliyette amaca ulaşma derecesidir. Performans bir etkinliğin sonucunda ortaya konulan çıkıtı oranıdır. Performans kavramı başarı ile aynı manada kullanım alanı bulmaktadır. Genellikle performans hedefe ulaşmak için gösterilerin emeği, başarı ise bu emeğin hedefe ulaşma düzeyine işaret etmektedir.
Bağcı (2014)	Performans, önceden belli olan kriterlere göre işgörenin bir görevi tamamlaması ya da bireyden yapması beklenen belli bir davranışı göstermesi olarak ifade edilebilir. Başka bir tanıma göre ise, çalışanların kontrolünde olan ve örgütün gerçekleştirmek istedikleri amaçlarına katkı sağlayan davranışlardır.

Kaynak: (Barutçugil, 2002: 40; Helvacı, 2002: 156; Uygur, 2007: 75; Karaman, 2009: 413; Tutar ve Altınöz, 2010: 202; Bağcı, 2014: 61).

Performans ile ilgili yapılan tanımların ortak noktası, performansın kişisel beklenti ile kurumun hedefleri arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkmasıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Performansı basit şekilde açıklamak gerekirse, işgörenin örgütte ne kadar emek harcadığını tanımlamaktadır. Performans önceden planlanmış bir işi gerçekleştirme

seviyesi ve işgörenin davranış biçimidir. Aynı okulda, aynı eğitimi almış mezun olan bireylerin iş hayatındaki başarı düzeylerinin farklı olması, çalışanlardan birisi üst kademelere tırmanırken, diğer çalışanın aynı kademede kalması gösterdikleri performansa bağlıdır. Performans sadece çalışanın değil, bununla birlikte bir grubun veya bir kurumun belirli bir zamanda iş ile ilgili amaçlanan hedeflere ne kadar varıldığına ölçülmesidir. Performans işi oluşturan kriterlerin ne seviyede yerine getirildiğini belirlemektir. Performansla ilgili tanımlara bakıldığında, kavram içerisinde kişi ya da grubun belirlenen bir zaman içerisinde çalışanlardan belli bir seviyede iş beklenildiği ve sonuca göre elde edilen ile beklentinin karşılaştırıldığı görülmektedir. Bu karşılaştırma sonucuna göre kişi ya da grubun performansı elde edilmektedir (Uysal, 2015: 33).

2.8. Performans Türleri

Performans kurumun belirlediği hedeflere ulaşma derecesini ve işgörenlerin katkısını değerlendirmek için bir ölçüt olarak ele alınmaktadır. Ayrıca çalışanların gösterdiği performansın toplamı ise o kurumun toplam performansını ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan performansın çok boyutlu olduğu söylenebilir. Uygulama alanı ve teori açısından ele alındığında iki tür performanstan bahsedilmektedir. Bunlar görev performansı ve bağlamsal performanstır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75). Bu performans türlerinden aşağıda bahsedilmektedir.

2.8.1. Görev Performansı

Göreve ilişkin performans, görev dahilinde önceden belirlenen şartları kapsayacak şekilde, görevin ifa edilmesi ve hedefin gerçekleştirilmesi için ortaya konulan hizmetleri ifade etmektedir. Görev performansı işin uzmanlık ve meslek alanlarıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Başka bir tanıma göre ise görev performansı, bir işi başka işlerden ayıran, işin sabit görev ve sorumluluklarını ortaya koymaktadır. İşgörenlerin sahip olduğu mesleki yetkinlik, uygun fiziki ortam, belirli görev tanımı ve ahlaki özellikler görev performansının yüksek olmasını etkileyen önemli unsurlar olarak tanımlanabilir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75).

Görev performansı resmi olarak iş tanımında yer alan faaliyetlerin tamamlanmasına ilişkin performanstır. Görev performansı yapılması gereken işlere karşı sorumlulukları ifade eder ve işlerin görevleri değişim göstermektedir (Onay, 2011:590). Dolayısıyla görev performansı bir işin tüm faaliyet alanlarını kapsar ve işler arasında içerik anlamında farklılıklar oluşmaktadır (Polatçı, 2014: 116).

Görev performansı, örgütün yapısına etki eden faaliyetlere teknolojik yardım etmek veya materyal ya da hizmet üretmek nedeniyle destek sağlayan iş sorumlulukları kapsamında çalışanların sergiledikleri faaliyetler olarak belirtilmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 60). Bu tanıma ek olarak ise, görev performansının iki türü bulunmaktadır. Bunlar; 1. Teknik-idari görev performansı ve 2. liderlik görev performansıdır. **Teknik-idari görev performansı:** liderlik kontrolü dışında kalan (evrak işleri, planlama, kalite kontrolü vb.) görevleri kapsamaktadır. Yöneticiliğin kapsadığı görevler dışında kalan alt kademede çalışanların görevleri, teknik-idari görev performansı kapsamında değerlendirilmektedir. **Liderlik görev performansı ise;** yönetme, astları değerlendirmek gibi insanların kurdukları ilişkileri ve insanları idare eden görevleri belirtmektedir (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185).

Bazı benzer özellikleri olsa da görev performansı amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmesi, rehberlik ve güdülemeye önem vermesiyle bağlamsal performanstan ayrılmaktadır. Bağlamsal performans özellikle moralleri yükseltme ve bireysel ilgiler üzerinde durmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61). Özetle görev performansı önceden belirlenen görevlerin yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Görev performansında sabit görevler ve sorumluluklar vardır. Çalışanlar sahip olduğu uzmanlık alanları, tanımlanmış görevler ve çalışma koşulları görev performansının yüksek olmasında etkili olmaktadır.

2.8.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans (vatandaşlık performansı), çalışma ortamının iklimine ve kültürünün dönüşmesine katkı sağlayan davranışları ifade etmektedir. Bağlamsal performans davranışlarına, ekstra çalışma için gönüllü olma, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapma, örgütün kurallarına uyma ve destekleme örnek olarak gösterilebilir. Bağlamsal performans, örgütün ana faaliyetleriyle doğrudan değil, fakat görevin

yerine getirilmesi için dolaylı olarak destek vermektedir. Örgütte resmi olmayan işleri yerine getirmek için gönüllü olmak, bireysel yapısına uygun olmayan işler için örgütün kurallarına uygun hareket etmek ve örgütsel hedeflerin kabul edilmesi davranışlarını içermektedir. Bağlamsal performans, grup başarısı için önemlidir çünkü örgütsel işin yerine getirilmesinde sosyal davranışları destekleyen kişiler arası davranışları kapsamaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 61).

Bağlamsal performans örgütle ilgili faaliyetlerin yerine getirildiği, çalışanların sosyal ve psikolojik davranışlarını destekleyen yapı olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda bağlamsal performans örgüt içinde fazla çalışma için gönüllülük, başkalarıyla iş birliği yapma, diğer çalışanlara yardım etme, örgütü koruma ve destekleme, isteğe bağlı faaliyetlere katılım gibi faaliyetleri ele almaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75).

Literatürde bağlamsal performans için vatandaşlık performansı ve kurumsal performans gibi ifadeler kullanılmıştır. Vatandaşlık performansı olarak isimlendirilmesinin sebebi, iş tanımında olmayan, gönüllülüğün esas olduğu davranışları içermesidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı kendiliğinden gerçekleşmekte olup karşılık beklenmemektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:61). Bağlamsal performans iş tanımında yer almayan, kurumun psikolojik ve sosyal çalışma ortamına katkısı olan, genel olarak kurumdaki tüm işlere katkı sağlayan istekli ve gönüllü davranışlardır (Onay, 2011: 590).

Bir başka ifadeyle bağlamsal performans, örgütün görev tanımları içinde yer almayıp aynı zamanda görev performansını desteklemektedir. Bağlamsal performans kavramında çalışanların kişilik özellikleri ve niyetleri belirleyici olmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62). Diğer bir şekilde bağlamsal performans ise, örgütte merkezi görevlerin yerine getirilmesinin yanı sıra, iş ortamında organizasyonlara ve sosyal çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların gösterdikleri faaliyetler, bağlamsal performansla göre örgütler için önemli bir özelliğe sahiptir (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Bağlamsal performans, çalışanların örgütün yapısını, kurallarını ve işleyişi hakkında bilgili olması, örgütün kurallarına kendi görüşlerine ters düşse bile yerine getirmesi, diğer çalışanlara yardım etmesi, örgütün faaliyetlerine katkıda bulunması ve işlerin daha hızlı ve zamanında yerine getirilmesi için gösterdiği davranışlardır (Onay, 2011: 590).

Bağlamsal performans (1) kişilerarası kolaylaştırıcılık ve (2) işe adanma olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır: **Kişilerarası kolaylaştırıcılık**; iş arkadaşlarının performanslarına destek veren, hoş görüşlü, anlayışlı, işbirliği yapmaya yatkın, yardımsever faaliyetlerden oluşmaktadır. **İşe adanma ise**; çalışanın içsel motive olmuş bir şekilde, daha fazla emek harcama, görev alma, daha fazla çalışma ve kurullarla belirlenen amaçlara ulaşmak için gösterilen emeği kapsamaktadır (Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Özet olarak ise; görev performansı direk görevin verimli ve etkili bir şekilde yapılması için sadece göreve odaklanırken, bağlamsal performans ise göreve etki edebilecek olguları yani çalışma ortamını, sosyal ortamları, kişiler arası ilişkileri, yardımlaşmayı, birbirlerine destek olma gibi iş açısından önemli olan kriterleri gönüllülük kavramıyla ele alarak iş açısından başarıya ulaşmayı hedeflemektedir. Görev ve bağlamsal performans iş anlamında birbirini destekler nitelikte olsa da uygulama açısından birbirinden ayrılmaktadır.

2.9. Lider-Üye Etkileşiminin Performansa Etkisi

Lider-üye etkileşim teorisine göre, çalışanlar ve üstleri arasında kurulan ilişkinin boyutu, çalışanların performanslarını doğrudan etkileyecektir. Ast – üst etkileşimin yüksek düzeyde olduğu durumlarda, astlara üstleri tarafından daha fazla yetki, sorumluluk ve daha önemli görevler verileceği için astların daha yüksek performans sergilemesi beklenir. Astlar, üstleriyle kurdukları iyi ilişkilerden dolayı kendilerinin desteklendiğini hissedecek ve daha fazla görev ve sorumluluk almak isteyeceklerdir. Böylece astların performans düzeyleri de yükselecektir (Özutku, Ağca, Cevrilioglu, 2008: 197-198). Başka bir ifadeyle, liderleriyle uyum sağlayan çalışanlar kendilerini üstleri tarafından desteklendiğini hissederler ve daha zor görevler alarak performanslarını yükseltirler (Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015: 425).

Liderleriyle yüksek kalitede ilişki kuran astların, düşük nitelikli ilişkiye sahip olan astlara göre daha fazla işlerinde sorumluluk aldıkları ve yüksek performans gösterdikleri bilinmektedir. Liderleriyle daha fazla iletişim içerisinde olan çalışanlar daha çabuk motive olurlar ve daha fazla çalışma eğilimi gösterirler. Çalışanların performanslarını artırmak isteyen örgütlerin öncelikle LMX'in kalitesini artırmak gerektiğini belirlemişlerdir (Cerit, 2012: 36).

Lider ve üyeler arasında kurulan kaliteli ilişkinin görev ve bağlamsal performansı doğrudan etkilemektedir. Bir örgütün başarılı olabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi çalışanların performanslarına bağlıdır. Bu başarıyı yakalamanın şartı yani görev ve bağlamsal performansı artırmak için liderin çalışanlarla yüksek kalitede iletişim kurması gerekmektedir. Kaliteli etkileşim sağlandığında çalışanların performansları artmakta bu sayede örgütler çeşitli avantajlar elde etmektedirler (Cingöz, Akdoğan ve Mirap, 2009: 381).

Görüldüğü üzere lider-üye etkileşimi ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Lider-üye etkileşimi ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların çoğunda üstlerin yaptıkları performans değerlendirilmeleri kullanılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevriliolu, 2008: 197-198). Liderler, çalışanların performanslarını ve başarıma arzularını etkileyen önemli etkenlerden biridir (Turgut, Tokmak, Ateş, 2015: 425).

Lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansla ilişkisiyle ilgili literatürde çok az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Cingöz, Akdoğan ve Mirap (2009) lider üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu çalışmada elde edilen verilere göre lider üye etkileşiminin görev performansı ve bağlamsal performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cerit (2012) tarafından yapılan lider-üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmada elde edilen verilere göre ise, lider üye etkileşiminin öğretmenlerin performansları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

2.10. İş Tatmininin Performansa Etkisi

Birçok araştırmada, iş tatmini ve performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (Emhan ve Cura, 2013: 37). İş tatmini çalışanın mutluluğunu, çalışanın işe bağlanmasına ve verimli çalışmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini çalışanın performansında gözle görülür bir artış sağlamaktadır. İş tatminsizliği ise, çalışanın düşük performans göstermesine, devamsızlık yapmasına ve işgücü devrinde artışa yol açmaktadır (Gül, Oktay ve Gökçe, 2008: 2).

Örgütlerin niteliği çalışanlarının görev ve sorumluluklarıyla ilgili faaliyetleriyle ilgilidir. Çalışanlar yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukça, işyerinde daha istekli ve daha azimli bir çalışma gösterecektir. Yöneticiler, çalışanlarının tatmin seviyelerini artırmaya yönelik çaba harcadığı zaman, çalışanların performansı da olumlu yönde gelişme gösterecektir (Yazıcıoğlu, 2010: 245). İş tatmininin çalışanların verimliliğini ve performansını belirgin şekilde artırması araştırmacıları bu ikili ilişkiyi araştırmaya yönlendirmiştir (Bağcı, 2014: 62).

Örgütler, hedeflerini gerçekleştirmek ve kaliteli hizmet sunmak için performansı iyi olan çalışanlara önem vermektedir. Çalışanlar içinde performans iş tatmininin gerçekleşmesi açısından önemlidir. Yüksek performans gösteren çalışanlara, kolay terfi ve kariyer olanaklarının tanınması ve sık sık ödüllendirilmesi çalışanlar açısından önemlidir (Tekingündüz, Top ve Seçkin, 2014: 44).

İş tatmini çalışanların performansını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir (Örücü ve Esenkal 2005: 145). Bu nedenle örgütler, çalışanların iş tatminlerini artırmak için bazı teknikler kullanmaktadır. İş tatminini artırıcı faaliyetlerin sonucunda ise, çalışanların performanslarında olumlu gelişmeler sağlanmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

Araştırmalarda işinden tatmin sağlayan işgörenlerin daha verimli olacakları ve işte daha az devamsızlık yapacağı tespit edilmiştir. İşinden tatmin sağlayan işgörenlerin ortaya koydukları hizmetlerin kalitesinin yüksek olduğu ve performanslarının ise, arttığı görülmüştür (Emhan ve Cura, 2013: 37). İş tatmininin, çalışanın işiyle ilgili

çeşitli davranışları ve etkileşiminde performans söz konusudur. Bir hedef doğrultusunda örgüte katılan çalışan, örgütte hedeflerini gerçekleştirdikçe hem verimliliği hem de performansı artmaktadır. Çalışanın kişiliği, değer, tutum ve yeteneklerine göre performansları artma ve azalma göstermektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

Literatürde İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çeşitli çalışmalar söz konusudur örneğin; Yazıcıoğlu (2010) tarafından, Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminini ve işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada Türk ve Kazak öğretmenlerin iş tatminleri işe işgören performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından, bir kamu hastanesinde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılan çalışmada elde edilen verilere göre çalışanların iş tatminleri ile iş performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir. Ceylan ve Ulutürk (2006) tarafından, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada iş tatmini Minneseota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Çeşitli çalışma alanlarından 151 kişi ile yapılan araştırmanın sonucuna göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde iş tatmini ile iş gören performansı arasında pozitif yönde anlamlı zayıf bir ilişki (0,335) olduğu ortaya konmuştur. Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009)'un Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan 432 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada iş tatmini ile işgören performansı ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre, 0,01 anlamlılık düzeyinde iş tatmini ile işgören performansı arasında pozitif yönde orta seviyede (0,465) bir ilişki tespit edilmiştir.

2.11. Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatminine Etkisi

Lider-üye etkileşimi, lider ile üyeler arasındaki etkileşimin kalitesinin her bir işgörende farklı düzey ve şekilde oluşmasını sağlamakta, kurum içinde başta işgörenlerin performans, algı, tutum ve davranışlarını etkileyen bir kavram olarak ele alınmaktadır (Atılmış, 2016: 43).

Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin, üyelerin verilen görevleri yerine getirmesinde

etkisi büyüktür. Ast ve üst arasındaki kişilik benzerlikleri arttıkça, lider-üye etkileşiminin kalitesi de artmaktadır. Bu durum da astların kendi yetenek ve performanslarına uygun işlerde görev alma seviyesini artırır. Astların da bu sayede iş tatminleri artmaktadır. Düşük seviyede yaşanan etkileşim sonucu üstler, astlarını iyi tanıyamaz ve astların yeteneklerine uymayan görevler almasına neden olur. Oluşan bu durumda iş tatminsizliği ile artmaktadır. Aynı zamanda yüksek kaliteli etkileşim oluşturulduğunda, işle ilgili konularda üstler astlarını destekler, ast üstünden gerekli bilgileri ve geribildirimleri alacağından, iş tatmini yüksek olmaktadır (Gökalp vd., 2015: 50).

Lider-üye etkileşiminin düşük nitelikli olması, işten sağlanacak yararlar ve kariyer gelişimi açısından üyeleri zayıf duruma düşürmektedir. Düşük nitelikli ilişkilerde, üyelerin lidere ulaşma güçlüğü, sahip oldukları kaynakların azlığı ve edinilen bilgilerin kısıtlı olması iş tatminsizliğini artırmaktadır (Akkaya, 2015: 42).

Lider-üye etkileşiminde, liderlerin işgörenlerine sunduğu ödül ve imkanlar işgörenlerde iş tatmininin de yükselmesine yol açacaktır. Birçok araştırmaya göre, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu çalışmaların çoğunda iş tatmininin bilişsel boyutu ele alınmış ve çalışanların işlerine karşı gösterdiği duygusal tepkiler göz ardı edilmiştir. İş tatmini hem bilişsel, hem de duygusal boyutuyla ele alındığında, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki beklenmektedir (Erdoğan ve Rofcanin, 2013: 456).

Lider-üye etkileşim modeline göre, liderleri ile üst düzey ilişki kuran üyeler, liderleriyle alt düzey ilişki kuran üyeler ile karşılaştırıldığında daha fazla sorumluluk sahibi olacaklar, işle ilgili daha çok bilgi ve kaynak sahibi olacaklardır. Yani liderleriyle üst düzey ilişki kuran üyeler, daha fazla iş tatmini elde etme eğiliminde olacaklardır. Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara göre, lider ile üyeler arasındaki üst düzey kaliteli etkileşimin üyelerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Özutku, 2007: 84). Literatürde lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıkla özelliğe yapılan araştırma sonuçları da bulunmaktadır. Pascale (1993),

Hollanda'da 1147 hemşireyi kapsayan yaptığı çalışmada lider-üye etkileşimin niteliği ile hemşirelerin iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Janssen ve Yperen (2004) Hollanda'da enerji arz eden bir firmanın birimlerinde bulunan 170 çalışanı kapsayan çalışmalarında lider üye etkileşiminin yüksek nitelikli olmasının iş tatmini ve performansı yüksek düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Özutku, 2007: 84).

Sonuç olarak, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Çalışanlar ile işin özellikleri arasında uyumun olması iş tatminini artırmaktadır. Aynı şekilde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki benzerlikler, lider-üye arasında yaşanan etkileşim, liderlerin sunduğu ödül ve terfi sistemleri çalışanların iş tatminini daha fazla artırmaktadır. Liderlerin güvenlerini kazanarak daha önemli işlerde çalışılması, daha fazla sorumluluk alınması ve geri bildirimlerle çalışanların desteklenmesi de iş tatminini artırmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN GÖREV VE BAĞLAMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜNÜ ORTAYA KOYMAYA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler, verilerin analiz edilmesi, araştırmada kullanılan ölçekler ve güvenilirlikleri ile hipotezlerin test edildiği alt başlıklardan oluşmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde kurumlar gösterdikleri başarılarında insan faktörünün etkisinin olduğunu önemini daha iyi kavramaya başlamışlardır. Bu durum da insanın önemini ve değerini artırmıştır. Kurumlar kaliteli iş gücünü elde edebilmek için, çalışanlarının işinden mutlu olması ve doyuma ulaşması için, yöneticilere ve çalıştığı kuruma güvenmesi büyük önem taşımaktadır (Köy, 2011: 63).

Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşim, birbirlerine karşı sundukları yararlar sayesinde olumlu bir şekilde devam etmektedir. Lider-üye etkileşim modeli, gerçekleşen süreçte lider ile çalışanlar arasında yaşanan ilişkilerin kalitesi üzerinde durmaktadır.

Lider-üye arasında kurulan iletişim ve benzer özelliklerin olması lider ile üye arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Bu nedenle çalışanlar daha iyi tanınacağı ve yeteneklerine uygun işlerde görev verileceğinden iş tatmin düzeyleri de yüksek olacaktır. Lider-üye arasındaki etkileşim düzeyinin yüksek olması iş tatminini artıracığı gibi performans düzeylerini de artırmaktadır. Bu kavramlar ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

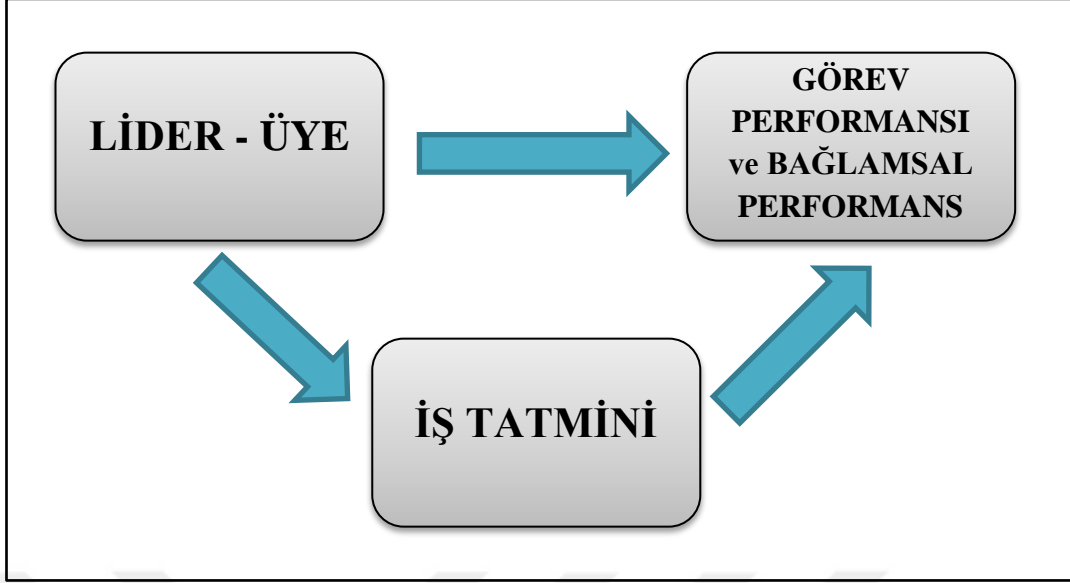
Bu çerçevede yapılan bu araştırmanın temel amacı; lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünü tespit etmek ve aralarındaki ilişkiyi ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden elde edilen veriler vasıtasıyla ortaya koymaktır.

Literatürde lider-üye etkileşiminin iş tatminine ve lider-üye etkileşiminin performansa etkisini araştıran (Akkaya, 2015; Özutku, 2007; Cerit, 2012; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015; Atılmış, 2016) çalışmalara rastlanırken, bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansa etkisinde iş tatmininin aracı rolünü ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı lider üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisini belirlemede iş tatmininin aracı rolünü araştırma modeli üzerinden test etmektir. Bu araştırmanın amacını yansıtan araştırma modeli Şekil 4'te sunulmaktadır.

Araştırmanın modeli, gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda, araştırmalarda incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler temel alınarak oluşturulmuştur. Literatür incelemesi sonucunda, araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli doğrultusuna göre, birinci ve ikinci bölümde anlatılan kuramsal içerikten hareketle geliştirilen hipotezler aşağıda gösterilmiştir;

H₁: Lider-üye etkileşimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Lider-üye etkileşimi görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₃: Lider-üye etkileşimi bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₄: İş tatmini görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₅: İş tatmini bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₆: İş tatmini, Lider-üye etkileşimi ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

H₇: İş tatmini, Lider-üye etkileşimi ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Kayseri İli Melikgazi İlçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Melikgazi ilçesinden rastgele örneklem belirlenmiştir. Melikgazi ilçesinde 35 ilkokulda anketler uygulanmıştır. Her okulda öğretmenlere anketler dağıtılıp gerekli açıklamalar yapılmıştır. 35 ilkokulda toplam 1313 öğretmen çalışmaktadır. Ancak araştırmayı kabul eden 580 öğretmene anket uygulanmıştır ve bunlardan eksiksiz doldurulan olarak 558 anket, çalışmanın verisini oluşturmaktadır. Uygulanan anketlerden %96,2 oranında bir geri dönüş oranı elde edilmiştir.

Örneklem büyüklüğü farklı ilkokullarda çalışan toplam öğretmen sayısına göre hesaplanarak her bir ilkokuldan seçilen öğretmen sayıları belirlenmiştir. İlkokullardan seçilen öğretmen sayıları Tablo 9’da belirtilmiştir.

Tablo 9: Ankete Katılan Okulların Listesi

Sıra No	Okul İsimleri	Öğretmen Sayısı	Tabaka Ağırlığı (%)	Örneklem Girecek olgu sayısı (n)
1	Şehit Doktor Ulucan Dayan İlkokulu	52	88%	46
2	Ambar İlkokulu	28	54%	15
3	Turgut Özal İlkokulu	56	36%	20
4	Ahmet Kirazgiller İlkokulu	38	58%	22
5	Sema Yazar İlkokulu	25	88%	22
6	Mustafa Tatar İlkokulu	38	61%	23
7	Osman Ulubaş İlkokulu	45	33%	15
8	Keykubat İlkokulu	44	36%	16
9	Ayşe Ahmet İnci İlkokulu	46	35%	16
10	Hikmet Yedekçioğlu İlkokulu	15	67%	10
11	Şehit Jandarma Komando Er Hacı Aydın İlkokulu	41	68%	28
12	Melikgazi Belediyesi İlkokulu	29	38%	11
13	80. Yıl Cumhuriyet İlkokulu	52	33%	17
14	Yılmaz İsmet Akansu İlkokulu	54	30%	16
15	Fatih Sultan Mehmet Han İlkokulu	32	56%	18
16	Bülent Altop İlkokulu	58	67%	39
17	Hoca Ahmet Yesevi İlkokulu	46	74%	34
18	Mustafa Kemal İlkokulu	40	13%	5
19	Hayriye Dabanoğlu İlkokulu	60	28%	17
20	Habibe Taş İlkokulu	44	36%	16
21	Mustafa Özdal İlkokulu	32	38%	12
22	Emine Akçakaya İlkokulu	19	100%	19
23	Demir Karamancı İlkokulu	32	38%	12
24	Mehmet – Şehime Germirli İlkokulu	28	7%	2
25	Adnan Menderes İlkokulu	51	27%	14

26	Toki Şehit Nazım İlkokulu	38	18%	7
27	Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu	44	5%	2
28	Şehit Jandarma Er Ferhat Doğan İlkokulu	19	79%	15
29	Malazgirt İlkokulu	17	59%	10
30	Arif Eminoğlu İlkokulu	45	22%	10
31	Birlik Mensucat İlkokulu	32	31%	10
32	Fatoş Büyükkuşoğlu İlkokulu	19	37%	7
33	Mehmet Miraboğlu İlkokulu	28	46%	13
34	Besime Özderici İlkokulu	52	25%	13
35	Mustafa Özgür İlkokulu	14	43%	6
	TOPLAM	1313	42%	558

Kaynak: <http://www.meb.gov.tr/baglantilar/okullar/index.php> (2018 yılı okul verileri)

3.4. Araştırmanın Sınırları

Bu çalışmanın çeşitli sınırları söz konusudur. Bu sınırlar şunlardır:

- Anketlerin sadece ilkokul öğretmenlerine yapılması,
- Anketlerin sadece Kayseri Melikgazi İlçesinde yapılması,
- Melikgazi İlçesinde 35 ilkokulu ve 558 öğretmeni kapsaması,
- Performansı etkileyen çok fazla faktör varken bu çalışmada sadece LMX ve iş tatmininin alınması araştırmanın sınırlığı olarak görülebilir.

3.5. Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin giriş bölümünde ankete cevap verecek kişileri bilgilendirecek anketin amacını açıklayıcı bir metin yer almaktadır. Bu metinde özellikle anketin akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla yapıldığı, anketteki kişisel bilgilerin gizli tutulacağı ve soruları boş bırakmalarını gerektiğine vurgu yapılmıştır.

Anket formu beş bölümden ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin görev performansına ilişkin algılamaları ile alakalı 5 soru yer almaktadır. İkinci bölümde bağlamsal performansla alakalı 8 soru yer almakta, üçüncü bölümde ise iş tatminiyle ilgili 20 soru, dördüncü bölümde Lider-üye etkileşimi ile ilgili 8 soru yer almaktadır. Son bölümde ise katılımcıları tanımak için sorulan yaş, cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi, iş yaşamındaki

toplam çalışma süresi ve eğitim durumu olmak üzere 6 farklı demografik soru yer almaktadır.

3.5.1. Görev Performansı Ölçeği

Görev performansının ölçümünde Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından oluşturulan beşli likert tipi ölçek kullanıldı. Ölçekte; katılımcılardan cevaplarını (1- kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) arasında değişen seçeneklere cevap verilmesi istenmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizi Cingöz, Akdoğan ve Mirap'ın (2017:383) ‘‘Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi’’ adlı araştırmasında yapılmış olup Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,959 olarak bulunmuştur.

3.5.2. Bağlamsal Performans Ölçeği

Bağlamsal performansının ölçümünde Moorman ve Blakely (1995) tarafından hazırlanan 8 ifadeden oluşan beşli likert tipi ölçek kullanıldı. Katılımcılardan cevaplarını (1- kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) arasında değişen seçeneklere cevap verilmesi istenmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cingöz, Akdoğan ve Mirap'ın (2017:383) araştırmasında 0,793 olarak bulunmuştur.

3.5.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada iş tatmini ölçmeye yönelik Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek David, Weiss, Rene, Dawis, George, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin aslı Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (Ülker, 2015: 43). Minnesota İş Tatmin ölçeğinin kısa formu tercih edilmiştir.

Katılımcılardan cevaplarını (1) çok yetersizdir, (5) çok yeterlidir arasında değişen seçenekler ile belirtmeleri istenmektedir. Katılımcıların çalışma şartları, ücret, sorumluluk, terfi imkânları gibi sorulan sorulara verdikleri cevaplara dayalı olarak iş tatmin düzeyi belirlenmektedir.

3.5.4. Lider-Üye Etkileşim Ölçeği

Araştırmada lider-üye etkileşimini ölçmeye yönelik olarak Janssen ve Van Yperen (2004) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 8 ifade yer almaktadır. Cingöz, Akdoğan ve Mirap (2017:383) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,960 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılardan cevaplarını (1- kesinlikle katılmıyorum, 5-kesinlikle katılıyorum) arasında değişen seçeneklere cevap verilmesi istenmektedir. Katılımcılara amirleriyle ilişkileri, örgütte alınan kararlar ve amirle uyumlu çalışma gibi sorular yöneltilmiştir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for, Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma bulguları değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Hipotezleri test etmek için regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

Güvenirlik analizi, bir ölçme aracının tekrar edilen ölçüm sonuçlarında aynı sonucu verme derecesidir. Başka bir ifade ile ölçme aracının ölçmek istediği özelliği ya da özellikleri ne derecede bir kararlılıkla ve tutarlılıkla ölçmekte olduğunun kanıtıdır. Ölçme araçlarının güvenilirlik düzeyleri güvenilirlik analizi ile belirlenir. Analiz sonuçları 0 ile 1 arasında değer ile ifade edilir. Ölçme aracının güvenilirlik katsayısı 1'e ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar yüksek, 0'a ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar düşük olur (Hergüner, 2010: 2-3). Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 10 'da toplu olarak verilmektedir.

Tablo 10: Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Alpha Katsayısı (α)
Görev Performans	5	0,968
Bağlamsal Performans	8	0,931
İş Tatmini	20	0,925
Lider – Üye Etkileşimi	8	0,968

İstatistiksel uygulamalara başlamadan anket formunda yer alan “görev performansı”, “bağlamsal performans”, “iş tatmini” ve “lider-üye etkileşimi” ölçekleri için tek tek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizi Cronbach alfa ile yapılmıştır. Yukarıda tabloda da görüldüğü gibi elde edilen verilerden, tüm sonuçların güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

3.7. Araştırma Bulguları

Bu bölümde araştırmaya katılan 558 ilkökul öğretmenine yöneltilen anket formunun beşinci bölümünde yer alan demografik soruların cevabında elde edilen bulgular tablo haline getirilmiş ve sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmuştur.

Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 11: Ankete Katılanların Cinsiyetleri

Cinsiyet	f	%
Erkek	283	50,7
Kadın	275	49,3
Toplam	558	100

Tablo 11’de örneklem kapsamındaki ilkökul öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımını vermektedir. Buna göre, çalışmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin 558 kişiden 283’ü (yüzde 50,7) erkek, 275’i (yüzde 49,3) ise kadındır.

Tablo 12: Ankete Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş Aralıkları	f	%
20-30 yaş arası	52	9,3
31-40 yaş arası	219	39,2
41-50 yaş arası	192	34,4
51-60 yaş arası	82	14,7
61 yaş ve üzeri	13	2,3
Toplam	558	100

Tablo 12’de yer alan sonuçlara göre, ankete katılan ilkökul öğretmenlerinin %39,2’si 31-40 yaş grubunda yer almaktadır. Geriye kalanların ise %9,3’ü 20-30 yaş arası, %34,4’ü 41-50 yaş arası, %14,7’si 51-60 yaş arası, %2,3’ü ise 61 yaş ve üzerinde yer almaktadır.

Tablo 13: Ankete Katılanların Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri

Yaş Aralıkları	f	%
1 yıldan az	64	11,5
1-3 yıl	133	23,8
4-6 yıl	131	23,5
7-9 yıl	66	11,8
10 yıl ve üstü	164	29,4
Toplam	558	100

Ankete katılanların %11,5'i bir yıldan az, %23,8'i 1-3 yıl, %23,5'i 4-6 yıl, %11,8'i 7-9 yıl, %29,4'ü 10 yıl ve daha uzun aynı iş yerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 14: Ankete Katılanların Toplam Çalışma Süreleri

Yaş Aralıkları	f	%
5 yıl ve daha az	33	5,9
6-10 yıl	89	15,9
11-15 yıl	117	21,0
16-20 yıl	126	22,6
21 yıl ve daha fazla	193	34,6
Toplam	558	100

Ankete katılanların %5,9'u 5 yıl ve daha az, %15,9'u 6-10 yıl, %21'i 11-15 yıl, %22,6'sı 16-20 yıl, %34,6'sı 21 yıl ve daha fazla toplam çalışma süresi olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 15: Ankete Katılanların Medeni Durumları

Medeni Durum	f	%
Evli	520	93,2
Bekâr	38	6,8
Toplam	558	100

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %93,2' sinin evli, %6,8'inin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Ankete Katılanların Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	f	%
Lisans	531	95,2
Lisansüstü	27	4,8
Toplam	558	100

Ankete katılanların 531'i (yüzde 95,2) lisans, 27'si (yüzde 4,8) ise lisansüstü mezunudur.

Tablo 17: İşgörenlerin Görev Performansına İlişkin Algılamalarını Belirlemeye Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. İş tanımında belirtilen görevleri her zaman yerine getiririm.	5,2	3,0	0,7	37,5	53,6	4,31	1,018
2. İşimin gerektirdiği tüm resmi performans ihtiyaçlarını karşılarım.	4,8	3,0	2,9	40,7	48,6	4,25	1,005
3. İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.	5,7	2,2	1,6	33,3	57,2	4,34	1,037
4. Yapmam gereken işlerin hiçbir yönünü ihmal etmem.	5,4	3,2	5,0	41,0	45,3	4,18	1,043
5. Üzerime düşen önemli görevleri başarıyla yerine getiririm.	6,1	1,4	2,5	36,2	53,8	4,30	1,039

h=74; Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Analiz sonuçlarına göre “İş tanımında belirtilen görevleri her zaman kesinlikle yerine getiririm” diyenlerin oranı %53,6 olurken kararsızım diyenlerin oranı ise %0,7 olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin “İşimin gerektirdiği tüm resmi performans ihtiyaçlarını kesinlikle karşılarım” diyenlerin oranı %48,6 olarak belirtilmiştir. Aynı şekilde öğretmenler “İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları kesinlikle yerine getiririm” diyenlerin oranı %57,2 olurken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise %5,7 olarak ortaya çıkmıştır. “Yapılması gereken işlerin hiçbir yönünü ihmal etmem” diyenlerin oranı ise %86,3 olarak gözükmektedir. “Üzerimize düşen önemli görevleri başarıyla yerine getiririm” diyenlerin oranı ise %90 olarak belirtilmiştir. Görev performans düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçek genel olarak değerlendirildiğinde şu söylenebilir ki, anket yapılan okullarda çalışan öğretmenlerin çoğunluğu görevlerini yerine getirdiklerine inanmaktadırlar.

Tablo 18: Bağlamsal Performans Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. Meşru/geçerli bir nedenim olduğunda bile işe çok nadiren gitmemezlik (devamsızlık) yaparım.	9,7	5,0	1,1	21,1	63,1	4,23	1,290

2. İşimi olabildiğince az hatayla yaparım.	4,5	2,2	3,0	42,7	47,7	4,27	0,962
3. Görevlerimi ekstra özenle gerçekleştiririm.	4,7	3,0	3,4	40,3	48,6	4,25	1,000
4. İşin bitirilmesi için verilen süreye uyarım veya daha önce bitiririm.	3,9	3,2	5,2	42,5	45,2	4,22	0,971
5. Diğer çalışanlar eleştirdiklerinde bile çalıştığım kurumu savunurum.	5,2	7,3	13,4	44,6	29,4	3,86	1,082
6. Dışarıdan bir eleştiri geldiğinde kurumumu savunurum.	4,5	6,6	7,3	43,5	38,0	4,04	1,059
7. Toplum önünde kurumumu temsil ederken gurur duyarım.	4,8	3,0	5,9	40,5	45,7	4,19	1,019
8. Çalıştığım kurumun ürünlerini ve hizmetlerini aktif bir şekilde potansiyel müşterilere/kullanıcılara tanıtmaya çalışırım.	3,9	5,2	8,4	46,2	36,2	4,06	1,004

□n=74; Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Analiz sonuçlarına göre “İşimi olabildiğince az hatayla yaparım” diyenlerin oranı % 88,6 olurken, “İşin bitirilmesi için verilen süreye uyanların” oranı ise %87,7 olarak belirtmişlerdir. “Diğer çalışanlar eleştirdiklerinde bile çalıştığı kurumu savunmada” kararsız olanların oranı ise %13,4 ile dikkat çekmektedir bu soruya katılanların oranı ise %74,6 olarak belirtmişlerdir. “Dışarıdan bir eleştiri geldiğinde kurumunu kesinlikle savunanların” oranı %38 olurken, “Toplum önünde kurumunu temsil ederken gurur duyanların” oranı %86,2 olarak belirtmişlerdir. “Çalıştığı kurumun hizmetlerini aktif bir şekilde tanıtmaya çalışanların” oranı ise % 82,4 olarak belirtmişlerdir. Bağlamsal performans düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçek genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin çalıştığı okulları sevdikleri ve savundukları anlaşılmaktadır. Aynı zamanda öğretmenler işlerini yaparken çok hassas davrandıkları ve yaptıkları işlere gereken özen ve önemi gösterdikleri analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır.

Tablo 19: İş Tatmin Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. İşim, beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,2	2,5	6,3	63,1	28,0	4,16	0,658
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,5	4,8	7,0	63,1	24,6	4,06	0,745

3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	2,0	9,3	12,7	52,7	23,3	3,86	0,945
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,6	8,6	19,5	47,0	21,3	3,74	1,004
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	2,7	3,9	13,4	58,2	21,7	3,92	0,864
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	2,5	4,1	12,0	58,1	23,3	3,96	0,862
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından	1,4	2,2	7,9	62,2	26,3	4,10	0,741
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,9	1,1	5,6	56,8	35,7	4,25	0,688
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1,4	2,2	5,4	49,6	41,4	4,27	0,780
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,9	5,0	8,1	57,5	28,5	4,08	0,801
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	1,3	4,7	7,2	56,3	30,6	4,10	0,817
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1,1	3,8	12,7	62,9	19,5	3,96	0,755
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	7,3	21,7	16,7	44,1	10,2	3,28	1,133
14. İş içinde terfi olanağının olması bakımından	11,3	27,8	18,6	33,2	9,1	3,01	1,195
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,8	15,2	19,2	45,5	16,3	3,55	1,052
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	2,3	6,6	12,7	52,5	25,8	3,93	0,926
17. Çalışma şartları bakımından	1,8	11,3	14,4	52,1	20,5	3,78	0,957
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından	1,8	7,0	10,8	55,4	25,1	3,95	0,893
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	5,4	15,1	16,8	45,3	17,4	3,54	1,105
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	2,5	7,0	10,4	53,2	26,9	3,95	0,937

□n=74; Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

“İşim beni her zaman meşgul eder” diyenlerin oranı % 91,1 gibi yüksek bir oran çıkmıştır. Bu da demek oluyor ki öğretmenleri yaptıkları işler çok meşgul etmektedir. “Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından” %87,7 gibi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından sorusuna katılanların oranı %68,3 olurken, %19,5 bu soruya kararsız olarak cevap vermiştir. Zamanla öğretmenlik mesleğine verilen değer azaldığı, gereken ilginin

ve hassasiyetin gösterilmediği bu soruya verilen cevaplarla ortaya çıkmıştır. “Amirimin karar vermedeki yeteneğine” katılanların oranı %81,4 olurken, “Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına” katılanların oranı %88,5 belirtilmiştir. “Bana sabit bir iş sağlaması bakımından” sorusuna katılanların oranı % 92,5, “Başkalrı için bir şeyler yapabiliriz” diyenlerin oranı %91 gibi yüksek bir sonuç çıkmıştır. “İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından” yeterlidir diyenlerin oranı %82,4 olurken, “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” yetersizdir diyenlerin oranı %29, kesinlikle yeterlidir diyenlerin oranı %10,2 olarak belirtmişlerdir. “İş içinde terfi olanağı” yetersizdir diyenlerin oranı %39,1 olurken, “Çalışma şartları yeterlidir” diyenlerin oranı ise % 72,6 kararsız olanların oranı ise % 14,4 olmuştur. “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması” yeterlidir diyenlerin oranı %80,5 olurken, “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” yetersizdir diyenlerin oranı ise %20,5 olarak belirtmişlerdir. “Yaptığım iş karşılığında duyulan başarı hissine” katılanların oranı %80,1 olarak belirtmişlerdir.

Tablo 20: Lider-Üye Etkileşim Düzeyini Belirlemeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	ORT.	ss
1. Amirim işle ilgili problemleri çözmemde bana yardımcı olmaya isteklidir.	4,7	5,0	10,8	47,0	32,6	3,98	1,027
2. Amirimle çalışma ilişkilerim oldukça etkindir.	4,7	4,8	13,4	46,4	30,6	3,94	1,025
3. Amirime, onun kararlarını savunacak kadar güvenirim.	5,9	6,8	19,9	42,7	24,7	3,73	1,088
4. Amirim benim önerilerimi dikkate alır.	5,4	5,0	19,7	42,8	27,1	3,81	1,058
5. Amirim ve ben birbirimizle uyumlu şekilde çalışabiliriz.	4,1	5,7	11,8	50,8	28,3	3,93	0,999
6. Amirim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.	4,5	6,1	14,7	47,0	27,8	3,87	1,029
7. Amirim benim potansiyelimin farkındadır.	4,8	5,6	18,5	44,3	26,9	3,83	1,041
8. Amirim olmadığı zamanlarda da onun kararlarını savunurum.	4,5	7,3	15,6	46,8	25,8	3,82	1,040

□n=74; Ölçek: 1=Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

Tablo 20'ye göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin %87,6'sı amirinin işiyle ilgili problemleri çözmeye yardımcı olduğunu, %77'si amiriyle çalışmaya istekli olduğunu, % 67,4'ü amirinin kararlarını savunacak kadar güvendiğini, %69,9'u amirinin önerilerini dikkate aldığını fakat %19,7'si amirinin önerilerini dikkate almadığını, %79,1'i amiriyle uyumlu şekilde çalıştığını, %74,8'i amirinin problemlerini anladığını, 71,2'si amirin çalışanının potansiyelinin farkına vardığını, %72,6'sı ise amir olmadığında onun kararlarını savunduğunu belirtmiştir.

Tablo 21: Değişkenlerle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	\bar{X}	ss	1	2	3
1. LMX	4,276	,969			
2. İş Tatmini	4,138	,865	,620**		
3. Görev Performansı	3,873	,582	,090*	,161**	
4. Bağlamsal Performans	3,863	,939	,171**	,250**	,728**

** Korelasyon, $p < .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

* Korelasyon, $p < .05$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 21'de görüldüğü üzere LMX ve İş Tatmini algılamaları arasındaki korelasyon katsayısı .620 çıkmıştır. Değerin .620 olması iki değişken arasında güçlü ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Örgüt içinde LMX arttıkça iş tatmini ve örgütsel performans düzeyleri artmaktadır. Böylece LMX ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. LMX ve Görev Performansı arasındaki korelasyon katsayısı .090 çıkmıştır. Çıkan bu değer .090 olması iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir. LMX'e yönelik olumlu algı düzeyi arttıkça görev performansı da artmaktadır.

Yapılan analiz sonucu, LMX ve Bağlamsal Performans arasındaki korelasyon katsayısı .171 çıkmıştır. Yani iki değişken arasında pozitif ve zayıf ilişki olduğu görülmektedir. LMX'e ilişkin algılama düzeyi olumlu yönde arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır.

Görev performansı ve iş tatminine yönelik algılamalar arasındaki korelasyon katsayısı .161'dir. Bu sonuca göre görev performansı ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Görev performansına yönelik olumlu algı düzeyi arttıkça az da olsa iş tatmini düzeyi de artmaktadır.

İş tatmini ve bağlamsal performans arasında ise pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır. ($r=.250$). İş tatmini olumlu yönde arttıkça bağlamsal performans da artmaktadır.

Görüldüğü üzere, bu tez çalışması genel olarak ele alındığında LMX'in görev performansı, bağlamsal performans ve iş tatmini ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu, lider – üye arasındaki etkileşim arttıkça, performans düzeyleri ve iş tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

H₁: Lider-üye etkileşimi iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 22: Lider Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (LMX)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
		,384	,021	,620	18,621
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası	F
	,620	,384	,383	,45720	346,730

LMX'in iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonucu R² değeri, 0,384 olarak bulunmuştur ($R^2=0,384$; $F_{(1-72)} = 346,730$; $p<0.05$). Bu sonuca göre iş tatminindeki değişimin %38,4'ü LMX tarafından açıklanmaktadır. Bu noktada LMX iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve H₁ kabul edilmektedir ($\beta=,384$; $p<0.05$).

H₂: Lider-üye etkileşimi görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 23: Lider Üye Etkileşiminin Görev Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
-------------------	---------	---------------	------	----------	--------------

(LMX)	,093	,044	,090	2,126	,034
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	F
	,090	,008	,006	,96613	4,518

LMX'in bağımsız ve görev performansının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analiz, sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamlıdır. R² değeri ,008'dir (R²=0,008; F₍₁₋₇₂₎ = 4,518; p<0.05). Bu değer görev performansına ilişkin toplam varyansın % 0,8'inin LMX ile açıklandığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, LMX'in, görev performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılarak geliştirilen H₂ kabul edilmektedir (β=0,093;p<0,05).

H₃: Lider-üye etkileşimi bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 24: Lider Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (LMX)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
	,157	,038	,171	4,088	,000
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	F
	,171	,029	,027	,85317	16,713

Regresyon analizi sonuçlarına göre LMX'in bağlamsal performans üzerindeki etkisini açıklayan R² değeri, 0,029 olarak bulunmuştur (R²=0,029; F₍₁₋₇₂₎ = 16,713; p<0.05). Bağlamsal performanstaki değişimin %2,9'u LMX tarafından açıklanmaktadır. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve H₃ kabul edilmektedir (β=0,157; p< 0.05).

H₄: İş tatmini görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 25: İş Tatmininin Görev Performansı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
-------------------	----------	----------------------	-------------	-----------------	---------------------

(İş Tatmini)	,269	,070	,161	3,856	,000
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	F
	,161	,026	,024	,95733	14,868

İş tatmininin bağımsız, görev performansına ilişkin algılamaların bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,026$; $F_{(1-72)} = 14,868$; $p<0.05$). R^2 değeri 0,026'dır. Bu değer görev performansına ilişkin toplam varyansın %2,6'sının iş tatmini tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu noktada, iş tatmininin görev performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu düşünülerek geliştirilen H_4 kabul edilmektedir ($\beta=0,269$; $p<0.05$).

H_5 : iş tatmini bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 26: İş Tatmininin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (İş Tatmini)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
	,372	,061	,250	6,094	,000
	R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası	F
	,250	,063	,061	,83836	37,135

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatmininin bağlamsal performans üzerindeki etkisini açıklayan R^2 değeri, 0,063'dür. ($R^2=0,063$; $F_{(1-72)} = 37,135$; $p<0.05$). Bu değer bağlamsal performanstaki değişimin %6,3'ünün iş tatmini ile açıklandığını ifade etmektedir. Bu noktada iş tatmini bağlamsal performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ve H_5 kabul edilmektedir ($\beta=0,372$; $p<0.05$).

Görüldüğü üzere, Kayseri ili Melikgazi ilçesinde ilkokullarda çalışan öğretmenlere yönelik yapılan çalışmada Lider-üye etkileşiminin görev performansı, bağlamsal performans ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir.

H₆: İş tatmini, LMX ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

Tablo 27: Lider-Üye Etkileşiminin Görev Performansı ile İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Model 1 (B) LMX – İş Tatmini	Model 2 (B) LMX – Görev Performansı	Model 3 (B) İş Tatmini – Görev Performansı	Model 4 (B) LMX/ İş Tatmini – Görev Performans
LMX	1,001**	,087**		-,017*
İş Tatmini			,269**	,286**
Düzeltilmiş R ²	,383	,006	,024	,23
R ² 'deki Değişim	,384	,090	,026	,26
F Değişimi	346,730	4,518	14,868	7,470

*p<0,05, **p<0,01; Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

LMX ve Bağlamsal Performans ilişkisinde iş tatmininin aracı rolünün belirlenmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından uygulanan aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde göre, bağımlı değişken (bağlamsal performans) üzerinde bağımsız (LMX) ve aracı değişkenin (iş tatmini) ayrı ayrı direk olarak etkisi olmalıdır. Ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında da ilişki bulunmalıdır. (Cingöz, 2013: 197). Bu kapsamda 1. Modelde LMX (bağımsız değişken) iş tatmini (aracı değişken) üzerindeki etkisi belirlenmiştir. İkinci modelde, LMX'in (bağımsız değişken) görev performansına (bağımlı değişken) olan etkisine bakılmıştır. 3. Modelde, iş tatmininin (aracı değişken) görev performansına (bağımlı değişken) etkisi tespit edilmiştir. Bu üç modelin analiz sonuçları, değişkenlerin birbiri üzerinde anlamlı ve direk etkisi olduğunu göstermektedir. Bu koşullar sağlandıktan sonra, 4. Modelde ise, LMX (bağımsız değişken) ve görev performansına (bağımlı değişken) ilişkisinde iş tatmininin (aracı değişken) aracı rolü tespit edilmiştir.

Tablo 27'deki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R² 'deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Lider-üye etkileşimi, iş tatminini ve görev performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda, iş tatmini görev performansını pozitif yönlü etkilemektedir. Sonuç olarak LMX'in görev

performansına anlamlı bir etkide olması ve beta değerini yükseltmesi, iş tatmininin kısmı aracı değişken olduğu göstermekte olduğundan H₆ kabul edilmektedir.

H₇: İş tatmini, LMX ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.

Tablo 28: Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performans İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Model 1 (B) LMX – İş Tatmini	Model 2 (B) LMX – Bağlamsal Performans	Model 3 (B) İş Tatmini – Bağlamsal Performans	Model 4 (B) LMX/ İş Tatmini – Bağlamsal Performans
LMX	1,001**	,186**		,024*
İş Tatmini			,372**	,348**
Düzeltilmiş R ²	,383	,027	,061	,60
R ² ‘deki Değişim	,384	,029	,063	,63
F Değişimi	346,730	16,713	37,135	18,662

*p<0,05, **p<0,01; Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Tablo 28’e göre; 1. Modelde LMX (bağımsız değişken) iş tatmini (aracı değişken) üzerindeki etkisi belirlenmiştir. İkinci modelde, LMX’in (bağımsız değişken) bağlamsal performansa (bağımlı değişken) olan etkisine bakılmıştır. 3. Modelde, iş tatmininin (aracı değişken) bağlamsal performansa (bağımlı değişken) etkisi tespit edilmiştir. Bu üç modelin analiz sonuçları, değişkenlerin birbiri üzerinde anlamlı ve direk etkisi olduğunu göstermektedir. Bu koşullar sağlandıktan sonra, 4. Modelde ise, LMX (bağımsız değişken) ve bağlamsal performans (bağımlı değişken) ilişkisinde iş tatmininin (aracı değişken) aracı rolü tespit edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28’den de anlaşılacağı üzere H₇’yi test edebilmek amacıyla yapılan hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında LMX’in iş tatminine etkisi, ikinci aşamasında LMX’in bağlamsal performansa etkisine, üçüncü aşamada iş tatmininin bağlamsal performansa etkisine bakılmıştır. En son aşamada ise, iş tatmininin aracı değişken olarak, bağlamsal performans ve LMX’e etkisi araştırılmıştır. Tablodaki değerler incelendiğinde beta katsayılarının ve R² ’deki değişimlerin anlamlı olduğu görülmektedir. LMX, iş tatmini ve bağlamsal performansı pozitif yönde

etkilemektedir. Benzer şekilde, iş tatmini bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Yani, önceki aşamalara ilave olarak bu son aşamanın da doğrulanması ile LMX'in bağlamsal performans ile ilişkisinde iş tatminin aracı değişken olarak etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, LMX'in bağlamsal performansa olan etkisinin anlamlı olması ve beta değeri yükseltmesi, bu modelde iş tatmininin kısmi aracı değişken olarak yer aldığını göstermektedir bu sebeple oluşturulan H₇ kabul edilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin testinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Hipotez testleriyle ilgili sonuçlar Tablo 29'da gösterilmiştir;

Tablo 29: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Kabul	Red
H₁ : Lider - üye etkileşimin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	✓	
H₂ : Lider - üye etkileşimi görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	✓	
H₃ : Lider - üye etkileşimi bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	✓	
H₄ : İş tatmini görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	✓	
H₅ : İş tatmini bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	✓	
H₆ : İş tatmini, Lider – üye etkileşimi ve görev performansı arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.	✓	
H₇ : İş tatmini, Lider – üye etkileşimi ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide aracı bir role sahiptir.	✓	

SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütlerin temel yapısında önemli öğelerden biri olan liderlik örgütler için büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin başarılı olması için etkili bir lider olması gerekmektedir. Yani, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve çalışanların performanslarını artırabilmeleri için alanında uzman örgütün hedeflerini benimsemiş bir lider tarafından yönetilmesi gerekir.

Lider; örgütün amaçlarına ulaşması için emek harcayan kişi olarak, liderliği ise, başkalarını etkileyen ve onları yönlendiren kişi olarak çalışma hayatına girmiştir. Bundan dolayı lider ve liderlik kavramı örgüt başarısı için önemli bir kavramdır. Lider üye etkileşimi teorisi ise, yönetici ve çalışan arasında kurulan etkileşime dayalı olarak gelişen bir liderlik modelidir. Lider üye etkileşimi yaklaşımında liderlerin tüm çalışanlarıyla zaman ve kaynaklardan dolayı eşit bir biçimde iletişim kurmadıkları görülmüştür. Liderlerin üyelerle kurdukları karşılıklı güven, saygı ve sevgi çalışanların performanslarını artırdığı belirlenmiştir. Yani, kurulan olumlu etkileşim çalışanların performans ve iş tatminlerini artırdığı gözlemlenmiştir.

Lider ve çalışanlar arasında yaşanan etkileşim, hem liderin hem de çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu yaşanan ilişkiler çalışanların performanslarını ve iş tatminlerini etkilemektedir. Bu nedenle bu tez çalışmasında, lider-üye etkileşim teorisinin görev ve bağlamsal performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolü incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Kayseri ili Melikgazi İlçesinde çalışan ilköğretmenlerine anket uygulanmış ve öğretmenlerin LMX, görev ve bağlamsal performansı ve iş tatmini analiz edilmiştir. İlkokullarda çalışan öğretmenlere yönelik hazırlanan anket formunun temel amacı öğretmenlerin yöneticilerine karşı algıları, görev ve bağlamsal performans düzeyleri ve iş tatmin düzeyini ölçmektir.

Araştırmaya katılan 558 ilkokul öğretmeninden elde edilen bulgular sonucunda, lider-üye etkileşiminin olumlu sonuçları ilkokul öğretmenlerinde iş tatmininin oluşmasına etki etmektedir. Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki etkileşimin niteliği arttıkça öğretmenlerin iş tatmin düzeyi de artmaktadır. Kurum içerisinde çalışan üyeler kendilerine fırsat ve imkân sağlayan liderleriyle sevgi ve saygıya dayalı iletişim kurdukları takdirde performanslarının artmasına da neden olacaktır.

Araştırma için yapılan korelasyon ve regresyon analizi incelendiğinde; lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performans üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Liderlerin üyelerle olumlu ilişkiler kurması, karşılıklı saygı ve güven oluşturması örgüt performansını artırmaktadır. Örgütlerin belirledikleri amaçlara ulaşması, çalışanların gösterecekleri performansa bağlı olduğu görülmektedir. Liderin üyeleri ile kuracağı etkileşimin performansı olumlu etkilediğine dair elde edilen sonuç, birçok araştırma tarafından da desteklenmektedir (Özutku, Ağca ve Cevrilioglu, 2008; Cerit, 2012, Karaman, 2018; Kandemir, 2016; Turgut, Tokmak ve Ateş, 2015;Uludağ, 2016; Karayel, 2016; Gökgöz, 2016).

Lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasında yapılan çalışma sayısı kısıtlıdır ve yapılan çalışmalarla benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Cingöz, Akdoğan ve Mirap (2017) tarafından “Lider-Üye Etkileşiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”ni incelemek amacıyla Kayseri OSB’de faaliyet gösteren dokuz özel sektör işletmesinde çalışan 111 yöneticiye uygulanan anketten elde edilen veriler doğrultusunda lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Doğru (2016) “Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-üye etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmada ise 314 banka çalışanından elde edilen veriler sonucunda lider-üye etkileşimi ile bağlamsal performans arasında da olumlu yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlar bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, iş tatmininin görev ve bağlamsal performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. İş tatmini ile görev ve bağlamsal performans arasında yapılan regresyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde iş tatmininin performans için önemli olduğu görülmektedir. İş tatmini ve çalışanların performansları ilgili olumlu sonuçlar ortaya çıktığına dair literatürde daha önce yapılan araştırmalardan (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Yazıcıoğlu 2010; Tekingündüz, Top ve Seçkin, 2014)'ten elde edilmiş sonuçları desteklemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetici ile ilişkileri daha iyi olan çalışanların iş tatmin düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Yönetici ve çalışan arasında kurulan iletişimin iyi olması yönetici ve çalışanın birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlamaktadır. Bu sayede yönetici çalışanın başarılı ve mutlu olabileceği işlerde görevlendirmektedir. Bu durum çalışanın işinde başarılı olmasını, performansının artmasını ve iş tatmininin yüksek düzeyde olmasını sağlayacaktır. Bu çalışmada lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ve ortaya çıkan bu sonucun literatürdeki diğer çalışmalarla (Pascale, 1993; Gerstner ve Day, 1997; Özutku, 2007; Köy, 2011; Bulut, 2012; Fındıklı, 2012; Cinel, 2014; Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014; Akkaya, 2015; Atılmış, 2016) uyumlu olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada son olarak iş tatmininin lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasındaki ilişkisinde aracılık rolünün olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda iş tatmininin lider-üye etkileşimi ile görev ve bağlamsal performans arasında kısmi aracı değişken olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ortaya çıkan bu sonucun literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Sonuç olarak bu araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda lider-üye etkileşiminin ilkökul öğretmenlerinin görev ve bağlamsal performanslarını ve iş tatminlerini önemli ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir. Öğretmenlerin performanslarını ve iş tatmin

düzeylelerini artırmak isteyen idarecilerin lider-üye etkileşimine daha çok önem vermeleri gerekmektedir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler;

- Okullarda liderliğin öneminin giderek daha çok artması sebebiyle Milli Eğitim Bakanlığı okul müdürlerine liderlik konusunda hizmet içi eğitimler vermelidir.
- Öğretmenler arasından okul yöneticileri seçilirken eğitim yönetimi, kamu yönetimi gibi alanlarda yüksek lisans veya doktora yapanlara öncelik verilmelidir.
- Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin alanlarında daha çok uzmanlaşması için yüksek lisans veya doktora programlarına katılmaları sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin daha başarılı olması için okulların imkânları daha çok artırılmalıdır.
- Okul müdürlükleri ve milli eğitim müdürlükleri tarafından öğretmenlerin bağlamsal performanslarının artması için ödüllendirilme yapılmalıdır.
- Okul müdürleri birlikte görev yaptığı öğretmenlerle kurduğu ilişkileri geliştirmeli, karşılıklı etkileşimi artırmalı ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır.
- Okul müdürleri öğretmenlerin performanslarını artırmak için okul içi veya okul dışı faaliyetler düzenlemelidir.
- Okul müdürleri öğretmenlerle etkili bir iletişim kurduğu takdirde öğretmenlerin performanslarının artmasına katkı sağlayabilir.

Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler;

- Bu araştırmada lider-üye etkileşiminin görev ve bağlamsal performansa etkisinde iş tatmininin aracı rolü ölçülmüştür. Gelecekte ise, araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye güven, tükenmişlik vb. gibi çalışmalar yapılabilir.

- Çalışmanın ana kümesini Kayseri ili Melikgazi ilçesindeki ilkokullar oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü artırılarak başka il ve ilçeleri kapsayan benzer bir çalışma yapılabilir.
- Bundan sonra yapılacak çalışmalara özel kurumların da dahil edilerek çıkan sonuçların bu araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

Akçamete G, Kaner S, Sucuoğlu B (2001) *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik* (Ankara, Nobel Yayınları).

Akıncı Z (2002) Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi* 4: 1-25.

Akkaya T (2015) Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Akkuş A (2017) Nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük.

Aksu G, Acuner AM, Tabak RS (2002) Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma: Ankara örneği. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası* 55(4): 271-282.

Alkın MC (2006) Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.

Arıkan Semra vd. (2001) *Yönetim ve Organizasyon* (Ankara, Nobel Yayıncılık).

Aşık NA (2010) Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi* 467: 31-51.

Atılmış T (2016) İşletmelerde kontrol odağı ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

Avcı U, Turunç Ö (2012) Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4(2): 45-55.

Avcı U, Topaloğlu C (2009) Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi* 11 (16): 1-20.

Aydemir P (2013) İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı: Bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak.

Aydın M (2000) *Eğitim Yönetimi* (Hatiboğlu Yayınevi, Ankara).

Aykanat Z (2010) Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Aytekin M (2016) Lider üye etkileşiminin örgütsel adanmışlık üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Aytürk N (2010) *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış* (Detay Yayıncılık, Ankara).

Bağcı Z (2014) Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi 24: 58-72.

Bağcı Z, Bursalı YM (2015) Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(10): 69-90.

Bakan İ (2008) Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi* 10(14): 13-40.

Bakan İ, Büyükbeşe T (2010) Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.

Barutçugil İ (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Barutçugil İ (2002) *Performans Yönetimi* (Kariyer Yayıncılık, İstanbul).

Başaran İE (1991) *Örgütsel Davranış* (Gül Yayınevi, Ankara).

Baycan FA (1985) Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi. Boğaziçi Üniversitesi, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul.

Baysal AC, ve Tekarslan E (2001) *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* (Avcıol Yayınları, İstanbul).

Besen E (2017) Birey-örgüt uyumu ve yöneticiye duyulan güven ile lider-üye etkileşimi bağlamında Bursa'da otomotiv sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bolat O (2011) *Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi* 13(2): 63-80.

Bozkurt Ö, Bozkurt İ (2008) İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 9(1): 1-18.

Bulut MŞ (2012) Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi (1992) (Interpress Basın ve Yayıncılık, İstanbul).

Can H, Aşan Ö, Aydın EM (2006) *Örgütsel Davranış* (Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Cerit Y (2012) Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 15(28): 33-46.

Ceylan A (2014) *Yönetimde İnsan ve Davranış* (Baskı Kuşak Matbaası, İstanbul).

Ceylan A, Ulutürk YH (2006) Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7(1): 48-58.

Cinel MO (2014) Müsamahacı ve kısıtlayıcı örgüt kültürünün lider-üye etkileşimi ve çalışanların iş tatmini üzerine etkisi: Fındık işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Cingöz A (2013) Politik yetenekler ve öz yönlendirmenin (kendini kurgulamanın) algılanan kariyer başarısı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 26: 176-206.

Cingöz A, Akdoğan AA, Mirap SO (2009) Lider-üye etkileşimin değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi 386: 379-386.

Çalışkan Z (2005) İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama 4(1): 9-18.

Çekmecelioğlu HG, Ülker F (2014) Lider - üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma 28: 35-58.

Çetin Ş, Korkmaz M, Çakmakçı C (2012) Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 18(1): 7-36.

Çimen M, Şahin İ (2000) Bir kurumda çalışan sağlık personelinin iş doyum düzeyinin belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 5(4): 53-67.

Coşar S (2011) Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.

Dansereau F, Cashman J ve Graen G (1973) Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers organizational behavior and human performance 10:184-200.

David, Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquist LH (1967) Manual for the minnesota satisfaction questionnaire (Minnesota University Of Minnesota).

Davis K (1988) *İşletmede İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış*, Çev: Kemal Tosun (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul).

Davis WD ve Gardner WL (2004) Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* 15:439-465.

Doğan S (2007) *Vizyoner Liderlik* (Kare Yayınları, İstanbul).

Doğanay A, Şen E (2016) Liderlik tarzlarının çalışanların bağlılık seviyesi ve performansına etkisi: Başakşehir belediyesinde bir uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (12): 324-347.

Doğru  (2016) Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin bağlamsal performansa etkileri: Ankara'da bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Efil İ (1996) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları, Bursa).

Eğinli AT (2009) alışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* 23(3): 35-52.

Emhan A, Cura F (2013) İş memnuniyeti ve öğrenme kapasitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi: Banka sektöründe bir uygulama 36-40.

Erçetin Ő (2000) *Lider Sarmalında Vizyon* (Nobel Yayınları, Ankara).

Erdoğan I, Rofcanin Y (2013) alışan-yönetici uyumu ve lider-üye etkileşimi üzerine bütünsel bir analiz: iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri 455-459.

Erdoğan İ (1991) *İşletmelerde Davranış* (İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul).

Erdoğan İ (1996) *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış* (Avcıol Basım Yayın, İstanbul).

Eren E (1993) *Yönetim Psikolojisi* (Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul).

Eren E (2001) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Beta Yayınları, İstanbul).

Erigüç G (2000) sağlık personelinin kişisel özelliklerine göre iş doyumu üzerine bir inceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 5(3):7-40.

Ertürk E, Keçecioğlu T (2012) Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış* 12(1): 45-54.

Eryılmaz İ (2017) Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Manisa.

Fındıklı MMA (2012) İş değerleri perspektifinde yönetici-çalışan uyumu ve iş tatmini ile lider-üye etkileşimi üzerine Türk sağlık sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Gerstner CR, Day DV (1997) Meta analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology* 82(6): 827-844.

Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly HJ (1991) *Organizations* (Irwin, Seventh Edition).

Gökalp S, Kaya O, Angay A, Akgün F (2015) Öğretmen algılarına göre okul müdürüne güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(2): 45-70.

Gökgöz S (2016) Lider üye etkileşiminin algılanan iş performansına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Gül H, Oktay E, Gökçe H (2008) İş tatmin, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış* 15: 1-11.

Gülner B (2007) *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu* (Çınar Ofset, İstanbul).

Günay Z (2015) İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: Bir telekomünikasyon şirketi örneği. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Güner Ş (2002) Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Güney S (2011) *Örgütsel Davranış* (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).

Hackman JR, Oldham GR (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159-170.

Helvacı MA (2002) Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 35(1-2): 155-169.

Hergüner S (2010) Ölçme araçlarının kullanımı ile ilgili temel kavramlar 1-7.

Hirtz PD, Murray SL, Riordan CA (2007) The effects of quality on leadership. *engineering management journal*, 19(1): 22-27.

Hoş C, Oksay A (2015) Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi* 20(4): 1-24.

Izgar H (2012) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (Eğitim Kitabevi, Konya).

Janssen O, Yperen NWW (2004) Employees goal orientations, the quality of leader-member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3): 368-384.

Kandemir G (2016) Lider-üye etkileşiminin bireysel performansa etkisinde örgütsel bağlılığın rolü. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Karaman E (2018) Lider – üye etkileşimi ile bireysel performans arasındaki ilişki: çorum ilindeki ilk ve ortadereceli okullarda bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karaman R (2009) İşletmelerde Performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16: 411-427.

Karataş S, Güleş H (2010) İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(2): 74-89.

Karayel M (2016) Örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü: yerel yönetimler örneği. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Kaşlı M (2009) Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Katrinli A, Atabay G, Günay G, Güneri B (2008) Leader-member exchange, organizational identification and the mediating role of job involvement for nurses. *Journal of Advanced Nursing* 4(64):354-362.

Keçecioglu T (2008) *Liderlik ve Liderler* (Kalder Yayınları, İstanbul).

Keklik B (2012) Sağlık hizmetlerinde benimsenen liderlik tiplerinin belirlenmesi: özel bir hastane örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* 14(1): 73-93.

Keser A (2009) *Çalışma Psikolojisi* (Ekin Yayınevi, Bursa).

Koç H, Yazıcıoğlu İ, Hatipoğlu H (2009) Öğretmenlerin iş doyum algıları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28: 13-22.

Koçel T (2003) *İşletme Yöneticiliği* (Beta Yayınları, İstanbul).

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

Koruklu N, Feyzioğlu B, Kiremit HÖ, Aladağ E (2013) Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 13(25): 119-137.

Kök SB (2006) İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi* 20(1): 291-310.

Koroğlu Ö (2011) İşgören doyum ve turizm işletmelerinde yapılan araştırmalara ilişkin bir değerlendirme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(14): 245-266.

Köy AK (2011) Yöneticiye güvenin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolü: İstanbul ve Kocaeli illerinde beyaz yakalılar üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Liden RC, Maslyn JM (1998) Multidimensionality of leader-member exchange: *An Empirical Assessment through Scale Development Journal of Management* 24(1):43-72.

Locke EA (1976) The nature and causes of job satisfaction, in dunnette. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Rand-McNally: Chicago).

Luthans F (1992) *Organizational Behavior* (6thEd, McGraw-Hill Inc, New York).

MEB (2018). Okul Web Siteleri. <http://www.meb.gov.tr> (Nisan 2018).

Miner JB (1992) *Industrial/Organizational Psychology* (New York, McGraw Hill).

Murphy SM, Wayne SJ, Liden RC, Erdogan B (2003) Understanding social loafing: *The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships Human Realties.* 56(1):61-84.

Onay M (2011) Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâsının ve duygusal emeğinin, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış* 11(4): 587-600.

Önen SM, Kanayran HG (2015) Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi* 5 (10): 43-63.

Örücü E, Esenkal F (2005) Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler: Bandırma ve Erdek örneği 8(14): 141-166.

Özaydın MM, Özdemir Ö (2014) Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 6(1): 251-281.

Özdevecioğlu M, Kanıgür S (2009) Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi* 11(16): 53-82.

Özkalp E (1982) *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış* (Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir).

Özkan ED (2011) *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini* (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Özutku H (2007) Yönetici-ast etkileşimi ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Amme İdare Dergisi* 40(2): 79-98.

Özutku H, Ağca V, Cevrilioğlu E (2008) Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme 22(2): 193-210.

Pascale M, Le Blanc L, Rendel G, Jan F, Jur K, Ivan H (1993) Leader-member exchanges: Distinction between two factors. *European Work and Organizational Psychologist* 3(4): 297-309.

Polatcı S (2014) Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış* 14(1): 115-124.

Robbins Stephan P (1998) *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall Inc., Eighth Edition).

Sabuncuoğlu Z, Tüz MV (2013) *Örgütsel Davranış* (Aktüel Yayınları, Bursa).

Saruhan SC, Yıldız ML (2009) *Çağdaş Yönetim Bilimi* (Beta Basım Yayım, İstanbul).

Sertoğlu R (2010) *Stratejik Liderlik* (Etap Yayınevi, İstanbul).

Sevimli F, İşcan ÖF (2005) Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 1(5): 55-64.

Tarım M (2017) Lider-üye ilişkilerinde liderin olumlu ve olumsuz özellikler göstermesi ile ortaya konulan duygusal emeğin üyelerin bağlılık ve performansı üzerindeki etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

TDK (2017) Türkçe Sözlük <http://www.sozluk.gov.tr> (24 Kasım 2017).

Tekingündüz S, Top M, Seçkin M (2014) İş tatmini, performans, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Hastane örneği. *Verimlilik Dergisi* 0(4): 39-64.

Telman N, Ünsal P (2004) *Çalışan Memnuniyeti* (Epsilon Yayınları, İstanbul).

Toker B (2006) Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri - İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Tomey A M (2009) *Guide to Nursing Management and Leadership* (Mosby, Elsevier, Eighth Edition).

Toplu DB (1998) Kamu kurum arşivlerinde çalışan personelin iş tatmini. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Torlak NG (2008) *Organizasyon Teorileri* (Beta Basım Yayın, İstanbul).

- Töremen F, Yasan T (2010) İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28(2): 27-39.
- Turgut H, Tokmak İ, Ateş MF (2015) Lider-üye etkileşiminin işgören performansına etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi* 5(2): 417-442.
- Tutar H, Altınöz M (2010) Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 65(2): 195-218.
- Türk MS (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (Özkan Matbaacılık, Ankara).
- Uğur SS, Uğur U (2014) Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 6 (1): 122-136.
- Uludağ G (2016) Lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansına etkileri üzerine bir araştırma: Ankara örneği. Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Uygur A (2007) Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 71-85.
- Uysal Ş (2015) Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges* 32-39.
- Ülker F (2015) Lider üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Ünlü O, Yürür S (2011) Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 37: 183-207.

Ürek D, Uğurluoğlu Ö (2015) Sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeylerinin çeşitli özellikler açısından değerlendirilmesi. *Sosyoekonomi* 23(25): 7-30.

Vroom V (1964) *Work and Motivation* (New York, Willey).

Yaşlıoğlu MM, Pekdemir I, Toplu D (2013) Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 11(22): 191-220.

Yazıcıoğlu İ (2010) Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig* 55: 243-264.

Yeşilyurt P (2007) Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Yıldız G, Özutku H, ve Çevrioğlu E (2008) Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi* 3(1): 95-123.

Yılmaz H (2011) *Güçlendirici Liderlik* (Beta Yayınları, İstanbul).

Yumuşak S (2008) İşgören verimliliğini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Ü. İİBF Dergisi* 13(3): 241-251.

Yücel İ (2012) İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi* 33: 1-20.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Sayın çalışan,

Bu anket formu, “İlkokul Öğretmenlerinin Lider Üye Etkileşimine İlişkin Algılamalarının Görev Ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemede İş Tatmininin Aracı Rolü” isimli çalışmanın uygulama bölümü için hazırlanmıştır.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anket sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Verilecek cevaplar gizli tutulacak ve işletme ismi hiç bir şekilde açıklanmayacaktır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.

İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

acingoz@nevsehir.edu.tr

Seyit Ahmet UZUN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.

Yüksek Lisans Öğr.

seyitahmetuzun50@gmail.com

Birinci Bölüm: Aşağıda işgörenlerin görev performansına ilişkin algılamalarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, tek bir seçenek işaretleyiniz.)

ifade	Katılım Derecesi				
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş tanımında belirtilen görevleri her zaman yerine getiririm.					
2. İşimin gerektirdiği tüm resmi performans ihtiyaçlarımı karşılarım.					
3. İşimin gerektirdiği tüm sorumlulukları yerine getiririm.					
4. Yapmam gereken işlerin hiçbir yönünü ihmal etmem.					
5. Üzerime düşen önemli görevleri başarıyla yerine getiririm.					

İkinci Bölüm: Aşağıda bağlamsal performans düzeyini belirlemeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)

İfade \ Katılım Derecesi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Meşru/geçerli bir nedenim olduğunda bile işe çok nadiren gitmemelik (devamsızlık) yaparım.					
2. İşimi olabildiğince az hatayla yaparım.					
3. Görevlerimi ekstra özenle gerçekleştiririm.					
4. İşin bitirilmesi için verilen süreye uyarım veya daha önce bitiririm.					
5. Diğer çalışanlar eleştirdiklerinde bile çalıştığım kurumu savunurum.					
6. Dışarıdan bir eleştiri geldiğinde kurumumu savunurum.					
7. Toplum önünde kurumumu temsil ederken gurur duyarım.					
8. Çalıştığım kurumun ürünlerini ve hizmetlerini aktif bir şekilde potansiyel müşterilere/kullanıcılara tanıtmaya çalışırım.					

Üçüncü Bölüm: Aşağıda iş tatmin düzeyini belirlemeye ilişkin ifadeler yer almaktadır. İfadelere katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)

İfade \ Katılım Derecesi	Çok Yetersizdir	Yetersizdir	Kararsızım	Yeterlidir	Çok Yeterlidir
1. İşim, beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					

5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
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 konması 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 anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

Dördüncü Bölüm: Aşağıda İşyerinizde Lider-Üye etkileşimi ile ilgili bazı ifadeler yer verilmiştir. Lütfen ifadelerle katılma derecenizi işaretleyiniz. (Lütfen her bir soru için, bir tek seçenek işaretleyiniz.)

ifade	Katılım Derecesi	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirim işle ilgili problemleri çözmemde bana yardımcı olmaya isteklidir.						
2. Amirimle çalışma ilişkilerim oldukça etkindir.						
3. Amirime, onun kararlarını savunacak kadar güvenirim.						
4. Amirim benim önerilerimi dikkate alır.						
5. Amirim ve ben birbirimizle uyumlu şekilde çalışabiliriz.						
6. Amirim benim problemlerimi ve ihtiyaçlarımı anlar.						
7. Amirim benim potansiyelimin farkındadır.						
8. Amirim olmadığı zamanlarda da onun kararlarını savunurum.						

Beşinci Bölüm: Demografik Özellikler

Yaşınız: () 20 - 30 () 31 - 40 () 41 - 50 () 51 - 60 () 61 -

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

Kaç yıldır Bu Kuruluşta Çalışıyorsunuz: () 1 Yıdan az () 1-3 yıl
() 4-6 yıl

() 7-9 yıl () 10 yıl ve üstü

İş Yaşamında Toplam Çalışma Süreniz: () 5 yıl ve daha az () 6-10 yıl

() 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 ve daha fazla

Eğitim Durumunuz: () Lisans () Lisansüstü ()
Doktora

Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkür Ederiz

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Seyit Ahmet UZUN
Uyruğu : TC
Doğum Yeri ve Tarihi: Derinkuyu - 13.05.1987
Tel : 05448402173
E-posta : seyitahmetuzun50@gmail.com
Yazışma Adresi : 19 Mayıs Mah. Doğanyurt Cad. No:20/13 Melikgazi/Kayseri

EĞİTİM

Derece	Kurum	Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Lise	Nevşehir 2000 Evler Lisesi	-	2001-2004
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Giresun Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü	2005-2009
Lisans	Anadolu Üniversitesi	Kamu Yönetimi Bölümü	2011-2015
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	Kamu Politikası ve İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı	2015-2019

İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2010-2013	Bitlis-Güroymak-Yazıkonak İlkokulu	Müdür Yetkili Sınıf Öğretmeni
2013-2015	Bitlis-Güroymak-Gölbaşı YBO	Sınıf Öğretmeni
2015	Bitlis-Güroymak-Akşemseddin İO	Müdür Yardımcılığı
2015-2018	Kayseri – Melikgazi – Şehit Doktor Ulucan Dayan İlkokulu	Sınıf Öğretmeni
2018 -	Kayseri – Melikgazi – Şehit Bülent Doğan İlkokulu	Sınıf Öğretmeni

YABANCI DİL : İngilizce