

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK  
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN  
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA  
UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Gökhan ATEŞ**

**Kütahya - 2005**

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:  
HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA  
UYGULAMA  
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman  
Prof. Dr. M. Bülent TOKAT

Hazırlayan  
Gökhan ATEŞ

Kütahya - 2005

### **Kabul ve Onay**

Gökhan ATEŞ'in hazırladığı "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama" başlıklı yüksek lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oy birliği ile kabul edilmiştir.

..... / ..... / 2005

Tez Jürisi \_\_\_\_\_ :

Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN

Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Prof. Dr. AHMET KARAASLAN  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## **Yemin Metni**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.... / .... / 2005

Gökhan ATEŞ

## ÖZGEÇMİŞ

21 Ekim 1972 yılında Nevşehir’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Isparta’da tamamladıktan sonra, 1986 yılında İstanbul Kuleli Askeri Lisesine girdi. Lise öğrenimini tamamladıktan sonra, 1990 yılında Hava Harp Okulunda öğrenim görmeye başladı. Uçak Mühendisliği Bölümünü başarıyla tamamlayarak, 30 Ağustos 1994’te Teğmen rütbesiyle Hava Harp Okulundan mezun oldu. Halen İnsani Yardım Tugay Komutanlığı, Lojistik Destek Taburunda, Personel Subayı olarak görevine devam etmektedir.

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda ilk bölümde öncelikle liderlik ve yöneticilik kavramı, liderlik ile ilgili yaklaşımlar ve liderlik davranış biçimleri incelenmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini ile ilgili yaklaşımlar, iş tatmini kavramının değişkenleri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkileri ve iş tatmini ölçme yöntemleri açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise oluşturulan model çerçevesinde, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri, yapılan uygulama çalışmasında ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket uygulaması, Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında yapılmıştır. Çalışmanın hipotezlerini analiz etmek için korelasyon, *t*-testi ve çoklu regresyon testleri kullanılmıştır.

Bu çalışmanın bulgularına göre, üç temel liderlik davranışından, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile iş tatminini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır; otokratik liderlik davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışanların iş tatminlerine en büyük etkiyi, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler yapmaktadır. Öte yandan lise ve üniversite mezunu çalışanlar ile subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışları hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bulgular ışığında, çalışanların iş tatmin seviyelerini azaltan asıl unsurun, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## ABSTRACT

The main purpose of this study is to research effects of leadership behaviors on job satisfaction of employees. In this context, in the first chapter, first of all, leadership and management concept, leadership approaches and patterns of leadership behavior are studied.

In the second chapter job satisfaction concept, approaches related with job satisfaction, variables of the job satisfaction are studied. In the third chapter, effects of the leadership behaviors on job satisfaction and job satisfaction measurement methods are explained.

And, in the fourth chapter, effects of the leadership behaviors of managers on the job satisfaction of employees are tried to be explained through the application study made within the framework of the model established.

The questionnaire was made in the scope of the Personnel Division, Air Force Command and correlation, *t*-test and multiple regression tests were used in order to analyze the research' hypotheses.

According to the findings of this study, it's understood that, on the one hand, there is a meaningful relationship between job satisfaction and the leadership behavior which is democratic-participatory and allows full freedom, among the basic three leadership behaviors; and the other hand, that there is no meaningful relationship between autocratic leadership behavior and job satisfaction. The greatest effect on the employees' job satisfaction in the Personnel Division of the Air Force is caused by the managers who display a democratic-participatory leadership attitude. In addition, it's understood that there is no meaningful difference between the opinions of the civilian employees who are high school or university graduates and officers and NCOs about the democratic-participatory leadership behaviors.

In the light of these findings, it's thought that the reason for diminishing job satisfaction level of employees is the leadership behaviors of managers.

## İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiv
KISALTMALAR.....	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi
GİRİŞ.....	xxi

## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

1.1. LİDERLİK ve YÖNETİCİLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	2
1.2. LİDERLİK TANIMLARI.....	4
1.3. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	6
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	7
1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	8
1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	9
1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	12
1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	13
1.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	16
1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	18
1.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	20
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları.....	22
1.3.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç – Yol Teorisi.....	23
1.3.3.2. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	25
1.3.3.3. Victor H.Vroom ,Philip W.Yetton ve Arthur G.Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı.....	26
1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı.....	28
1.3.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchhard'ın Olgunluk Modeli.....	31



1.3.4. Liderlik ile İlgili Yeni Yaklaşımlar.....	35
1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramları.....	35
1.3.4.1.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı .....	37
1.3.4.1.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı .....	38
1.3.4.1.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı.....	39
1.3.4.1.4. Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı..	41
1.3.4.2. Karizmaya Yönelik Yaklaşımlar.....	43
1.3.4.2.1. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım.....	44
1.3.4.2.2. Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı.....	45
1.3.4.3. Transaksiyonel Liderlik Kuramı.....	47
1.3.4.4. Transformasyonel Liderlik Kuramı.....	48
1.3.4.4.1. Burns'ün Transformasyonel Liderlik Kuramı.....	50
1.3.4.4.2. Bass'ın Transformasyonel Liderlik Kuramı.....	51
1.3.4.4.3. Roberts'ın Transformasyonel Liderlik Kuramı.....	52
1.4. LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ.....	53
1.4.1. Otokratik Liderlik.....	53
1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	56
1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	58

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

2.1. İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ ...	62
2.2 İŞ TATMİNİ TANIMLARI.....	63
2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	66
2.3.1. İş Tatmini ile İlgili Yaklaşımlar .....	66
2.3.1.1. Klasik Yaklaşım.....	66
2.3.1.2. Neo-Klasik Yaklaşım.....	68
2.3.1.3. Modern Yaklaşım.....	69
2.3.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar.....	72
2.3.2.1. Kapsam Kuramları.....	72
2.3.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı .....	73

2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	77
2.3.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarım Gereksinimi Kuramı.....	79
2.3.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	81
2.3.2.2. Süreç Kuramları .....	83
2.3.2.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı .....	83
2.3.2.2.2. Bekleyiş Kuramları .....	86
2.3.2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	87
2.3.2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı.....	89
2.3.2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	91
2.3.2.2.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı .....	92
2.4. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ.....	94
2.4.1. Gereksinimler.....	94
2.4.2. Beklentiler.....	95
2.4.3. Değerler.....	95
2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER.....	96
2.5.1. Bireysel Faktörler.....	96
2.5.1.1. Yaş.....	97
2.5.1.2. Cinsiyet.....	97
2.5.1.3. Mesleki Eğitim Düzeyi .....	98
2.5.1.4. Zeka.....	100
2.5.1.5. Tecrübe.....	100
2.5.1.6. Kişilik.....	101
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	103
2.5.2.1. Ücret.....	103
2.5.2.2. İşin Niteliği.....	104
2.5.2.3. Yükselme Olanakları.....	106
2.5.2.4. Çalışma Grupları.....	106
2.5.2.5. Çalışma Koşulları.....	107
2.5.2.6. Yönetim Biçimi.....	108
2.5.2.7. İletişim Yapısı.....	109
2.5.2.8. Rol Yapısı.....	110
2.5.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler.....	110

2.6. İŞ TATMİNİNİN ETKİLENDİĞİ BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER.....	112
2.6.1. İş Tatmini ve Devamsızlık.....	112
2.6.2. İş Tatmini ve Verimlilik .....	113
2.6.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri .....	115
2.6.4. İş Tatmini ve Motivasyon.....	116
2.6.5. İş Tatmini ve Örgüt İklimi.....	119
2.6.6. İş Tatmini ve İş Stresi.....	119
2.6.7. İş Tatmini ve İşgörenlerin Örgüte Bağlılığı... ..	120

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. YÖNETİM AÇISINDAN YÖNETİCİ, YÖNETİLEN VE LİDERE	
GENEL BİR BAKIŞ.....	123
3.2. LİDERLERİ DEĞERLEME TEKNİKLERİ.....	128
3.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	129
3.3.1. İş Tatmini Ölçek Uygulamaları.....	131
3.3.1.1. İş Tanımlama Fihristi .....	131
3.3.1.2. Ergin İş Tatmin Ölçek Uygulaması .....	131
3.3.1.3. Minnessota Tatmin Anketi.....	132
3.3.1.4. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi.....	133
3.3.1.5. Yüz Çizelgesi.....	134
3.3.2. İş Tatmin Taramalarının Türleri.....	134
3.3.2.1. Nesnel Taramalar.....	135
3.3.2.2. Betimleyici Taramalar.....	135
3.3.2.3. İzdüşel Taramalar .....	135
3.4. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ .	136

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### METODOLOJİ VE BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	141
4.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR .....	141
4.2.1. Demografik Bulgular.....	142
4.2.1.1. Yaş Grubu.....	142
4.2.1.2. Eğitim Durumu.....	143
4.2.1.3. Statü.....	144
4.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	145
4.2.2.1. Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizleri.....	145
4.2.2.2. Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi.....	147
4.2.3. Diğer Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	148
4.2.3.1. Lise ve Üniversite Mezunu Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki <i>t</i> -testi Analizi.....	148
4.2.3.2. Subay ve Astsubay Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki <i>t</i> -testi Analizi.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	150
EK: ANKET FORMU .....	156
KAYNAKÇA.....	164
DİZİN.....	180

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo : 1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar .....	4
Tablo : 1.2. Lider Davranışları.....	11
Tablo : 1.3. Yönetim Stilleri.....	15
Tablo : 1.4. Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması .....	17
Tablo: 1.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar .....	20
Tablo: 1.6. Liderlik Değişkeni.....	21
Tablo: 1.7. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı .....	31
Tablo: 1.8. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri .....	32
Tablo: 1.9. Liderlik Biçimleri.....	34
Tablo: 2.1. İş Tatmini ile İlgili Ortaya Atılan Yaklaşımların Karşılaştırılması .....	71
Tablo: 2.2. Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması .....	79
Tablo: 3.1. MSQ Ölçeğine Ait Örnek .....	133
Tablo: 3.2. MSQ Ölçeğine Ait Örnek.....	133
Tablo: 3.3. NSQ Ölçeğine Ait Örnek .....	134
Tablo: 4.1. Yaş Dağılımı .....	142
Tablo: 4.2. Eğitim Durumu.....	143
Tablo: 4.3. Statü Dağılımı .....	144
Tablo: 4.4. Çalışanların Otokratik Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	145
Tablo: 4.5. Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	146
Tablo: 4.6. Çalışanların Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi.....	146
Tablo: 4.7. Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi.....	147

Tablo: 4.8. Lise ve Üniversite Mezunu Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki <i>t</i> -testi Analizi.....	148
Tablo : 4.9. Subay ve Astsubay Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki <i>t</i> -testi Analizi.....	149

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil : 1.1. Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki .....	47
Şekil : 1.2. Harekete Geçirici Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki .....	50
Şekil : 2.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi .....	76
Şekil : 2.2. Vroom'un Motivasyon Modeli .....	89
Şekil : 4.1. Yaş Dağılımı .....	142
Şekil : 4.2. Eğitim Durumu.....	143
Şekil : 4.3. Statü Dağılımı.....	144

**KISALTMALAR**

<b>JDI</b>	: Job Descriptive Index
<b>ERİTA</b>	: Ergin İş Tatmin Ölçek Uygulaması
<b>MSQ</b>	: Minessota Satisfaction Questionnaire
<b>NSQ</b>	: Porter Need Satisfaction Questionnaire
<b>MPM</b>	: Milli Prodüktivite Merkezi
<b>KHO</b>	: Kara Harp Okulu
<b>DHO</b>	: Deniz Harp Okulu
<b>İİBF</b>	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
<b>İTÜ</b>	: İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>SPSS</b>	: Statistical Packet for Social Science
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>a.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>p.</b>	: Page
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>YKM</b>	: Yapı Kredi Merkezi
<b>SBF</b>	: Siyasal Bilimler Fakültesi
<b>A.Ş.</b>	: Anonim Şirket
<b>Pub.</b>	: Publication
<b>Ünv.</b>	: Üniversite
<b>www</b>	: World Wide Web



**TEZ HAKKINDA**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirleyerek, bunların çalışanların iş tatminlerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışanların verimi ve başarısının artırılması, iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır. Bu da yöneticilerin liderlik davranışları ile doğrudan ilgilidir. Bu noktadan hareketle yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminlerine olan etkilerinin belirlenmesi bir gereksinmedir.

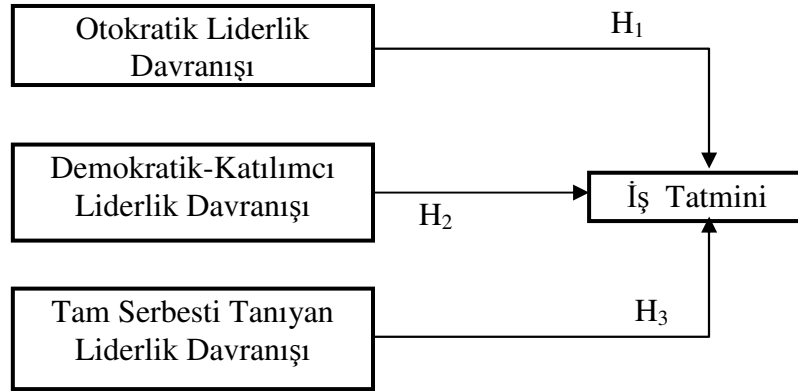
Araştırmanın amacı; yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

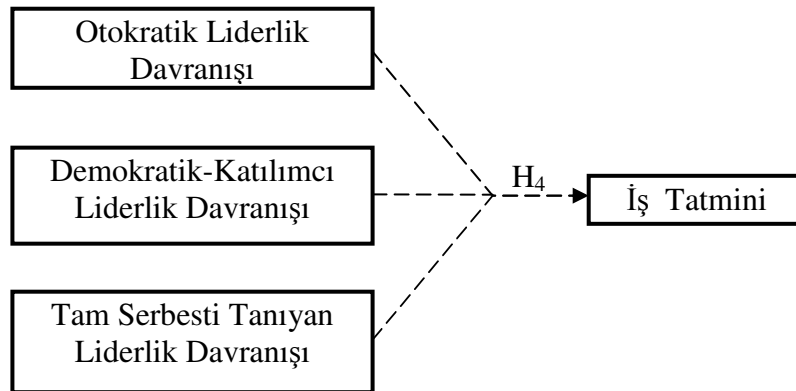
Bu araştırma genel olarak, yöneticilerin liderlik davranışlarını, iş tatmini unsurunu ve aralarındaki etkileşimi açıklamaya çalışmıştır. Kuramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli, yabancı ve elektronik ortamdaki kaynaklardan mümkün olduğunca yararlanılarak geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Anket uygulaması, Hava Kuvvetleri Komutanlığı, Personel Başkanlığında görev yapmakta olan subay, astsubay ve sivil memurlardan 150 kişi üzerinde uygulanmıştır.

## Araştırmanın Modelleri ve Modellere Dayalı Hipotezler

### Korelasyon Modeli



### Regresyon Modeli



**H<sub>1</sub>:** Çalışanların Otokratik Liderlik Davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub> :** Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub> :** Çalışanların Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>** : Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışındaki İş tatminleri, Otokratik ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışındaki İş tatminlerinden daha fazladır.

#### **Araştırmanın Diğer Hipotezleri**

**H<sub>5</sub>** : Lise mezunu çalışanların Demokratik Liderlik Davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile üniversite mezunu çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>6</sub>** : Subay çalışanların Demokratik Liderlik Davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile astsubay çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- Anketi cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir başkanlıkta çalışan personelden oluşmaktadır.
- Kavramsal çerçevenin hazırlanmasında yerli ve yabancı kaynaklardan mümkün olduğunca geniş bir şekilde yararlanılmaya çalışılmıştır. Ancak oldukça geniş bir konuda araştırma yapıldığı için ulaşılamayan kaynakların olabileceği değerlendirilmektedir.
- Toplam personel mevcudu gizli bilgi olduğu için verilmemiştir.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, üç “teorik bölüm” ve bir “uygulama bölümü” olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır. Teorik bölümün oluşturulmasında konuyla ilgili bilimsel makale, araştırma, kitap, ve internet üzerindeki elektronik kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmada kaynak olarak kullanılan kitapların bir çoğuna üniversite kütüphanelerinde yapılan kaynak taraması ile ulaşılırken, elektronik kaynakların bir kısmını da Dumlupınar Üniversitesinin elektronik olarak abone olduğu yabancı (İngilizce) dergiler ve ULAKBİM/ANKARA’da yapılan kaynak taramaları (yabancı literatür) sonucu ulaşılmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmı anket çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket çalışmasında yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmin

seviyelerini ne düzeyde etkilediği ölçülmeye çalışılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde “Statistical Packet for Social Science” programından yararlanarak korelasyon analizi, çoklu regresyon testi ve *t*-testi kullanılmıştır.

## GİRİŞ

Örgütlerde yönetimin başarısı, örgütü amacına ulaştırma derecesi ile yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin gerçekleşmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini amaçlar doğrultusunda davranışa yöneltebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyle olur. Üretimin en aktif ögesi olan insan gücünden fiziksel ve zihinsel anlamda en fazla verimin alınabilmesi için, davranış bilimleri ve çalışma hayatı ile ilgili dallarda insan davranışlarının analiz edilmesi yönünde araştırmalar yapılmıştır.

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda; lider öncelikli olarak fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır. Özellikler yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşımdır.

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması sonucunda davranışsal yaklaşımlar başlığı altında, etkin liderlerin ne oldukları değil, ne yaptıkları saptanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmıştır. Bu yaklaşımın yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

Davranışsal yaklaşımlardan sonra geliştirilen durumsallık yaklaşımı ise; değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımı ile hareket etmiştir. Bu yaklaşıma göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Yeni yaklaşımlarda ise; karizmatik, transaksiyonel ve transformasyonel liderlik incelenmiştir.

Liderlik davranış biçimleri literatürde en yaygın şekilde; otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderler olarak kullanılmaktadır. Her davranış biçiminin kendine göre yarar ve sakıncaları bulunmaktadır.

İş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda; iş tatmininin, çeşitli bireysel farklılıklarla (yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) ve iş performansı ile ilişkisi aranmış, bazı değişkenlerin iş tatminini olumlu yönde, bazılarının da olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zeka, kişilik, eğitim seviyesi, sosyo-kültürel çevre, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, ücret, iş ortamı, örgüt iklimi,

yöneticilerin davranışları vb. birçok değişkenin iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir.

Ülkemizde yapılan “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışma sonucunda; çalışanların örgütsel gereksinimlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği, eğitim düzeyinin işgörenlerin örgütsel gereksinimlerini etkilediği, hizmet süresi arttıkça iş tatmin düzeyinin yükseldiği belirlenmiştir.<sup>4</sup>

“Yaş, cinsiyet ve mesleki deneyimin üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş tatminine etkisi” adlı çalışma Türkiye’de 28 üniversite kütüphanesinde çalışan kütüphanecilik bölümü mezunlarını kapsamaktadır. Araştırma sonucunda; kütüphanecilerin işi başarıyla yapma, yetenek kullanımı, fiziksel çalışma koşulları, arkadaşlarıyla ilişkileri, yapılan işle tanınma, saygınlık kazanma ve iş güvenliğinden tatmin oldukları; terfi, ücret, toplumsal statü, sosyal hizmetler ve yetki-sorumluluk sahibi olmak konularında ise tatminsizlik oldukları saptanmıştır.

Kamu yönetimi lisans üstü programına katılan öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada; iş tatmini ve iş tatminsizliğine neden olan iç ve dış etkenlerin bireyi nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bulgulara göre beklenti ve iş tatmini arasında sıkı bir ilişki bulunmuştur. Deneklerden %22,7’si yönetici konumuna yükselmenin yetenek ve başarıya bağlı olduğunu savunurken, %15,1’i olumlu ya da olumsuz bir görüş belirtmemişlerdir. Denekler yönetici tiplerini katılımsız, işine örgütüne yabancılaşmış, tek düze işler yapan bir statü içinde, ezik, silik bir kişilik olarak tanımlamışlardır. Deneklerin %32,8’i görevlerinin kendini gerçekleştirme olanağı verdiği, %27’si de vermediğini belirtmişler, %73’ünün katılım güdüsünden yoksun olduğunu ve ilerlemenin ise iş tatminine %26,4 oranında etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca bu araştırmada iş tatmini ve moral arasındaki ilişkiler de incelenmiş ancak iş tatminini moralin bir etkeni olarak tek başına açıklamanın yetersiz olacağı belirtilmiştir.<sup>5</sup>

Erzurum ilinde yapılan bir araştırmada üç farklı bankada çalışan kadın ve erkeklerin iş tatminleri ve tatminsizlikleri arasındaki farklar araştırılmıştır. Erkek ve kadınların tatmin ve tatminsizlik oranlarında farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre erkekler iş başarısının ödüllendirilmeyişini birinci derecede tatminsizlik özelliği olarak

<sup>4</sup> Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.126.

<sup>5</sup> Muzaffer Sencer, **Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral**, TODAİE Dergisi, C.15, Ankara, Mart 1982, s.31-32.

gösterdiği halde, kadınlar da bu durum daha alt sıralarda yer almıştır. Erkeklerde ücret yetersizliği fizyolojik ve psikolojik gereksinmelerin karşılanmasında önemli bir etken olarak yer alırken, kadınlarda üçüncü sırada yer almıştır.<sup>6</sup>

İş tatmini konusunda yapılan bir çok araştırmaya rağmen, konunun bütün yönleri ile açıklandığını söylemek yanlış olacaktır. Liderlik davranışları iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini bir kere yükselttikten sonra, tatmin düzeylerini aynı seviyede tutmak için yöneticilerin sürekli bir çaba içerisinde olması gerekmektedir. Araştırmada, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmin düzeylerine olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuç ve önerilerin, çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmelerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

---

<sup>6</sup> F.Eroğlu, **Türk Kültüründe Motivasyon**, Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No.3, Ankara, 1982, s.143.



**TEZ METNİ**

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK**

## 1.1. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte, eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetim insanları etkilemede gücün formal yollarla elde edilmesidir. Oysa liderlik sosyal etkileme süreciyle meydana gelir.<sup>7</sup> Liderlik için muhakkak biçimsel bir örgütün varlığına ve biçimsel yetki ile donatılmış olmaya gerek yoktur. Biçimsel yetkiye sahip olmaksızın büyük kitleleri peşinden sürükleyen birçok lider vardır. Her yöneticinin lider olması gerektiği gibi, her liderinde muhakkak bir yönetici olması gerekmez. Fakat günümüzde her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmaları arzu edilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına değinmeden önce, yönetimin tanımını yapmak yararlı olacaktır. Yönetim bilimi üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Bazı yazarlar yönetimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak tanımlamaktadır.<sup>8</sup> Yönetim, örgüt kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir<sup>9</sup> şeklinde de tanımlanmıştır. Fakat üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanım; başkaları aracılığıyla iş görmektir<sup>10</sup> şeklindeki tanımlama olmuştur.

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır.<sup>11</sup> Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde vardır. İnsanın doğası gereği gelecekte de liderden vazgeçilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.<sup>12</sup>

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.<sup>13</sup> Yönetici

<sup>7</sup>Enver Özkalp-Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:11, Eskişehir, 2002, s.185.

<sup>8</sup> Nuri Tortop -Eyüp Günay, **Yönetim Bilimi**, Bilim Yayınları, Ankara, 1984, s.7.

<sup>9</sup> İnan Özalp-Celil Koparal-Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951, Eskişehir, 2000, s.3.

<sup>10</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.11.

<sup>11</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.411.

<sup>12</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.216.

<sup>13</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s.357.

ise başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyen kişidir.<sup>14</sup> Bir başka tanımlama; “işletme kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlamak, örgütlemek, yönlendirmek, uyumlaştırmak ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir”<sup>15</sup> şeklindedir. En kısa biçimde yöneticiyi başkaları aracılığıyla iş gören kişidir şeklinde tanımlayabiliriz.<sup>16</sup>

Liderler hakkındaki geleneksel görüş; yön veren, ana kararları alan ve birlikleri harekete geçiren kişiler olarak, bireysel ve sistematik olmayan bir dünya görüşüne dayanır. Liderlerin örnek davranışlar sergilemeleri beklenir.

Lider ile yönetici arasında birçok farklılıklar vardır. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- Lider amaçlarını kendisi saptar. Oysa yönetici başkalarının saptadığı amaçlara hizmet eder. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Lider ise, içinde bulunduğu gruptan doğar.<sup>17</sup>

- Lider, grup üyelerince izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenmesi gerekmez.<sup>18</sup> Lider ise grup üyelerinin tamamı veya çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Lider atamayla gelmediği için onun basamaksal yapı içinde belirli bir konumu yoktur.

- Lider gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yönetici ise gücünü; yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır.<sup>19</sup>

- Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözen kişidir. Lider ise grup üyelerinin beklentilerini karşılayan kişidir.<sup>20</sup>

<sup>14</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.216.

<sup>15</sup> Özalp-Koparal-Berberoğlu, **a.g.e.**, s.9.

<sup>16</sup> Koçel, **a.g.e.**,s.14.

<sup>17</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.217.

<sup>18</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s.166.

<sup>19</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.217.

<sup>20</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul, 1991, s.332.

• Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Liderin temel ilgi alanı ise izleyenlerin gereksinimlerinin karşılanmasıdır. Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştiremediği zaman başarısız olurken, lider grup beklentilerini karşılamadığı zaman başarısız olur.<sup>21</sup>

Bir görüşte Starratt lider ile yönetici arasındaki farklılığı 10 temel özelliği dikkate alarak belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar Tablo 1.1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.1. Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

<b>Lider</b>	<b>Yönetici</b>
Değişmeyle ilgilenir.	Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar.	Yazılmış konuşma metnini okur.
Moral otoriteye dayanır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Plan sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.	Ödül ve cezaya dayalı güç verir.
Güdüler.	Denetler.
İlham verir.	Düzenler.
Aydınlatır.	Eşgüdümler.

**Kaynak:** R.J.Starratt, **Leaders With Vision the Quest School Renewal**, Corwin Press Inc.,California, 1995, p.10.

## **1.2. LİDERLİK TANIMLARI**

Liderlik konusu yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının üzerinde çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlik konusunda 3000'den

<sup>21</sup>Vehbi Çelik, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A.Yayıncılık, Ankara, 2000, s.3.

fazla ampirik araştırma yapılmıştır.<sup>22</sup> İşletmelerde, işgören-yönetici ilişkilerinin ele alındığı her alanda liderlik kavramından söz edilmekte ve yöneticilerin liderlik yöntemleri incelenmektedir.

20.Yüzyılın başlarından itibaren tüm dikkatlerin liderliğe çevrilmesi ve liderliğin öneminin kabul edilmesine rağmen, liderlik konusunun tam olarak açıklığa kavuştuğunu söylemek zordur. Literatüre bakıldığında liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlanılmaktadır. Ancak yaygınlık kazanan bir tanıma rastlamak zordur. Her yazar liderliği farklı bir şekilde tanımlamaktadır. Liderliğe ilişkin yapılan tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.<sup>23</sup>
- Liderlik; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir.<sup>24</sup>
- Liderlik; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir.<sup>25</sup>
- Liderlik; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır.<sup>26</sup>
- Liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir.<sup>27</sup>
- Bazı yazarlar liderliğin öncelikle bir sanat olduğu görüşündedirler. Liderlik bir anlamda, belirli durum veya koşullar altında amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olabilmektedir.<sup>28</sup>

---

<sup>22</sup> Çelik, a.g.e, s.1.

<sup>23</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.411.

<sup>24</sup> W.Bennis,B.Nanus, **Leaders:The Strategies for Taking Change**, New York, Harper Business, 1997, p.56.

<sup>25</sup> G.B.Graen, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally, 1976, p.116.

<sup>26</sup> Abraham Zaleznik, **Managers and Leaders:Are They Different?**, Harvard Business Review, Vol 55, January, 1977, p.267.

<sup>27</sup> Daniel GOLEMAN, **Duygusal Zeka**, (Çev:Banu Seçkin Yüksel),Varlık Yayınları No:525, İstanbul, 1999, s.193.

<sup>28</sup> M.Şerif Şimşek,**Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası, Konya, 1996, s.187.

- Liderlik, insanları zor kullanmadan belirli yönlere doğru harekete geçirmektir.<sup>29</sup>

Liderlik arzu edilen hedeflerin başarılması için bireysel ve grup olarak diğer insanların davranışlarını etkilemeyi içeren bir eylemdir. İnsanlar arasındaki yardımlaşmalar sayesinde ulaşılabilecek hedefin bir parçasıdır. Keith Davis, “liderliğin insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna yeteneği, lideri de; grup üyelerini bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdeleyen insan olarak tanımlamaktadır.”<sup>30</sup>

Liderlik, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.<sup>31</sup> Liderlik ile ilgili yapılan tanımlamalar, liderliğin farklı yönlerini ele almıştır. Liderlik bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü olarak kullanılmıştır.<sup>32</sup>

Lideri, grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Liderlik olgusunun güce dayanan bir yönünün olduğu düşünülürse, liderlik kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanabilir ve bu yeteneğe sahip olan kişiye de lider denir. Liderin bir başka tanımlaması ise, grup üyelerini tespit edilen amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönelten, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için yeterli özellik ve yeteneklere sahip olan kişi şeklinde olabilir.<sup>33</sup>

### 1.3. LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

İnsanın olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlikle ilgili çeşitli görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan geliştirilebildiğini savunmaktadır. Liderlik ile

<sup>29</sup>Meryem Koray, **21.Yüzyıl :Yeni Beklentiler,Yeni Liderlik Alanları ve Kadımlar**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.169.

<sup>30</sup> Eser Nalbant, Tuncer Özdil, **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.18.

<sup>31</sup>Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.455.

<sup>32</sup> Çelik, **a.g.e**, s.1.

<sup>33</sup> Erdoğan, **a.g.e.**,s.330-331.

ilgili yaklaşımlar başlıca dört kategoride incelenebilir. Bunlar:özellikler, davranışsal, durumsallık ve dönüştürücü ve karizmatik liderliği içine alan yeni yaklaşımlardır.<sup>34</sup>

Özellikler yaklaşımında, lideri lider yapan özellikler üzerinde durulmuş, davranışsal yaklaşımda liderliğin görev ve insan boyutu ağırlıklı olarak incelenmiş, durumsallık yaklaşımında, liderin ortaya çıkmasında içinde bulunan durumun etkisi analiz edilmiş, yeni yaklaşımlarda ise, karizma konusu ele alınmıştır.

### 1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları döneme damgasını vuran Atatürk, Napoleon, Gandhi, Lincoln, gibi unutulmaz ve öncü liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır.<sup>35</sup>

Özellikler yaklaşımı liderlik ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım, liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir.<sup>36</sup> Liderin, özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Eski çağlarda liderin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durularak, liderlerin ‘sihirli’, ‘süper’ ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. İlerleyen yıllarda liderlik özellikleri konusunda çeşitli araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar sonucunda lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri bakımından belirlenmeye çalışılmıştır.<sup>37</sup>

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.

- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme.

<sup>34</sup> Adnan Ceylan, **Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.314.

<sup>35</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.334.

<sup>36</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.417.

<sup>37</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.220-221.



- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme.

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen özellikler yaklaşımı pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bazen grup içinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan üyeler bulunduğu halde, bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır.<sup>38</sup>

Liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçütler, soyut ölçütlerdir. Özellikle liderlik özelliklerini saptamaya yönelik olarak geliştirilen anketlerin geçerliği ve güvenilirliği de tartışılmaktadır. Bunun yanında liderlik özellikleri bir ülkenin kültürel yapısıyla da yakından ilgilidir. Belirli liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin, yaşadıkları toplumdan başka bir toplumda etkili bir lider olmaları mümkün değildir. Özellikler yaklaşımına ilişkin olarak yapılan araştırmaların ortaya koyduğu sınırlılıklar ve bu yaklaşımın etkili lider davranışını açıklamadaki yetersizliği araştırmacıları liderlik konusunda başka boyutları araştırmaya yöneltmiştir.<sup>39</sup>

### 1.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak, 1950'lerin sonunda araştırmacılar etkili lider davranışlarını araştırmaya başlamışlardır.<sup>40</sup> Bir başka deyişle etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.(Görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişkiler kurdukları, izleyicileri nasıl motive ettikleri, görevlerini nasıl yerine getirdikleri vb.) İlerleyen çalışmalar, “davranışlar” ’ın “özellikler” den farklı olup, öğrenilebilir olduğu üzerinde yoğunlaşmıştır.<sup>41</sup>

Davranışsal yaklaşıma göre, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda, liderin grup üyeleri

<sup>38</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.399.

<sup>39</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.8-9.

<sup>40</sup> Ceylan, **a.g.e.**, s.314.

<sup>41</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.172.

ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri gibi davranışları, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak ele alınmıştır.<sup>42</sup> Davranışsal yaklaşımda lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır.<sup>43</sup>

Davranışsal yaklaşımların yönetim bilimine yaptığı en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.<sup>44</sup> Davranışçı kuramlar lider davranışını analiz ederken grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler.<sup>45</sup>

- Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Davranışsal yaklaşımlara en önemli katkılar, Western Electric işletmesinin Hawthorne fabrikasında araştırmalarda bulunan Elton Mayo tarafından yapılmıştır. Burada fiziksel çevre üzerine deneyler yapılırken, çalışanların dikkat çekici bazı tepkileri üzerine çalışma yaşamındaki insan davranışlarının önemi ortaya çıkmıştır.

### 1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Liderliği davranışsal açıdan ele alan Ohio State Üniversitesinin liderlik araştırmaları, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra başlamıştır. Savaşın da etkisi ile bu çalışmalarda öncelikle askeri örgütler ve bu örgütlerde liderlik olgusu üzerinde durulmuştur.<sup>46</sup> Araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiksel analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde

<sup>42</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.221.

<sup>43</sup> Çelik, a.g.e., s.11.

<sup>44</sup> Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, s.73.

<sup>45</sup> Çelik, a.g.e., s.11.

<sup>46</sup> Erdoğan, a.g.e., s.337.

iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara ‘yapıyı harekete geçirme’ ve ‘bireyi önemseme’ adı verilmiştir.<sup>47</sup>

“Yapıyı harekete geçirme”, liderin örgütsel amaçları belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini, bu amaçların elde edilmesi yönünde örgütlenme derecesidir. Başka bir ifade ile, işin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, uyumlaştırılması ve denetimidir.<sup>48</sup> Liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak, işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetlerini kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, iletişim, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade eder.<sup>49</sup>

“Bireyi önemseme” ise kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar.<sup>50</sup> Bu faktör klasik beşeri ilişkiler anlayışının da ötesinde, liderin grup üyelerinin gereksinimlerine ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Yukl, **a.g.e.**, p.75.

<sup>48</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.173.

<sup>49</sup> Joan Woodward, **Yönetimin Esasları**, YKM.Yayıncılık, İstanbul, s. 270.

<sup>50</sup> Arthur Bedelan, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1989, s.429.

<sup>51</sup> Herbert J.Chruden, Arthur W.Sherman, **Personnel Management**, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co., 1980, p.318.

Tablo 1.2. Lider Davranışları

<b>BİREYE İLGI</b>	<b>Yoğun İlgi</b> <b>Düşük Yapıyı Harekete Geçirme</b> <b>I</b>	<b>Yoğun İlgi</b> <b>Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme</b> <b>II</b>
	<b>Az İlgi</b> <b>Düşük Yapıyı Harekete Geçirme</b> <b>III</b>	<b>Az İlgi</b> <b>Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme</b> <b>IV</b>
<b>YAPIYI HAREKETE GEÇİRME</b>		

**Kaynak:** Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, p.75.

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik yöntemi ortaya çıkmaktadır.<sup>52</sup> Yukarıdaki tabloda dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin gereksinimlerine önem vermeyen, fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir.

Genel olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>53</sup>

- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Bununla beraber, liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin çabası da artacaktır.
- Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise, yönetim otoriter bir yöntemde olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa, liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir.

<sup>52</sup> Uğur Zel, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996, s.15.

<sup>53</sup> Zel, a.g.e., s.21.

- İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yolda güdülemenin yararı olmayacaktır.

- Çalışanlar, liderle sürekli ilişki içinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

Sonuç olarak; ilk defa bu çalışma sonunda lider davranışları tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiş ve dört farklı bölümde, dört ayrı yöntem ortaya çıkarılmıştır.<sup>54</sup> Yine bu çalışma sonunda iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu, bunların herhangi birisinden alınan yüksek puanın diğerinden alınan puan üzerinde herhangi bir şekilde etkili olmadığı da ortaya çıkarılmıştır.

İnisiyatif ve anlayış, lider davranışının iki önemli boyutudur. Liderin etkinliği her iki boyutta da yüksek çaba gösterilmesi ile orantılıdır. Lider ile takipçileri, etkinlik bakımından lider davranışının boyutlarını birbirlerinin zıttı olarak algırlar. Liderler 'inisiyatifin' önemini vurgularken, astlar 'anlayışın' lider için daha gerekli bir faktör olduğunu iddia ederler.

### 1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği sırada Michigan Üniversitesi araştırmacılarından oluşan bir grup Rensis Likert'in yönetiminde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerine çalışıyordu.<sup>55</sup> Bu çalışmanın amacı; verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve güdülenme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı saptanmıştır. Bunlar; 'işe yönelik lider' ve 'insana yönelik lider'dir.<sup>56</sup>

- **İşe Yönelik Lider:** İzleyicilerin grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

<sup>54</sup> Paul Hersey, Kenneth Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1988, p. 92.

<sup>55</sup> Erdoğan, a.g.e., s.337.

<sup>56</sup> Ataman, a.g.e., s.461.

- **Kişiye Yönelik Lider:** Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu araştırmaların sonunda kişiye yönelik liderlik davranışlarının, işe yönelik liderlik davranışlarına nazaran daha etkin oldukları belirlenmiştir. Davranışsal yaklaşımlardan Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları olmuştur.

Michigan Üniversitesi çalışmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğunu dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu kuramlarla ilgili olarak da kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine dair eleştiriler yapılmıştır.<sup>57</sup>

### 1.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesi'nin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Yönetimsel eğitim programının bir grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilmiş olan bu görüş, yönetim tarzı matriksi olarak bilinmektedir.<sup>58</sup>

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır.

Yöneticilerin liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak insana ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.<sup>59</sup>

Blake ve Mouton liderlikte çevresel faktörlere önem vermemiş ve grup liderliğinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuştur. Oysaki daha sonraki yıllarda ortaya çıkan durumsallık kuramları, her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik biçiminin

<sup>57</sup> Koçel, a.g.e., s.402.

<sup>58</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.419.

<sup>59</sup> Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, The Dryden Pres, Chicago, 1991, p. 310.

olmadığını ileri sürmektedir. Blake ve Mouton'un kuramı lider davranışının yönelimini açıklaması açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte, lideri izleyenlerin özelliklerini ve durumsal faktörlerini dikkate almaması bu kuramın temel sınırlılığını oluşturmuştur.<sup>60</sup>

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlere sergiledikleri davranışları kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu anlayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.<sup>61</sup>

Bu araştırmaya göre, yüksek anlayış ve yüksek işe ağırlık verme davranışı pozitif sonuç vermeyebilir. Lider işe yüksek ağırlık verme davranışında bulunursa, yüksek oranda şikayetler, devamsızlıklar, iş bırakma ve çalışanların işten tatmin olmaması gibi durumlarla karşılaşabilir. Buna karşın anlayışı yüksek liderler de işin gereklerini yerine getiremeyeceklerdir.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.16.

<sup>61</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.403.

<sup>62</sup> James A.F. Stoner, Freeman R. Edward, **Management**, Prentice Hall International Publication., New Jersey, 1992, p.449.

Tablo 1.3. Yönetim Stilleri

	1,9						9,9
İ							
N							
S							
A			5,5				
N							
A							
	1,1						9,1
İ							
L							
G							
İ	<b>GÖREVE İLGI</b>						

**Kaynak:** Stephen P.Robbins , **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Özgür) Sistem Yayıncılık., İstanbul, 1994, s.175.

Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.<sup>63</sup>

**1,1 yönetim stili**, insanlara, görev ve üretime düşük ilgi gösterir. Bu stil bazen etkin olmayan yönetim olarak adlandırılır. Çünkü lider, liderlik rolünden çekilmektedir.

**1,9 yönetim stili**, çalışana yüksek, üretime düşük ilgi gösterir.

**9,1 yönetim stili**, üretim ve verimlilik için yüksek fakat çalışanlar için düşük ilgi gösterirler.

**5,5 yönetim stili**, hem üretime hem de çalışan tatminine aynı ilgiyi gösterirler. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışırlar.

<sup>63</sup> Zel, a.g.e., s.7.



**9,9 yönetim stili**, hem üretim hem de çalışan morali ile tatminine yüksek ilgi gösterirler.

#### 1.3.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt tarafından 1957 yılında ortaya atılan bu kuram, davranışsal yaklaşımlar konusundaki en önemli yaklaşımlardan birisidir.

Bu kuramda liderliğin iki uç noktası olarak 'otokratik liderlik' ve 'demokratik liderlik' olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin kombinasyonunu meydana getirmektedir.<sup>64</sup>

Bu modele göre, kullanılan otorite derecesi ile kararları yerine getirmede astların sahip olduğu özgürlük miktarı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu dizi sıfır toplamlı bir oyun gibi görülmekte, biri kazandığında diğeri kaybetmektedir. Ancak bu modeli kullanarak yapılan araştırmaların çoğu uç pozisyonlarda yoğunlaşmıştır.<sup>65</sup>

Araştırmacılar on bir ayrı çalışmanın sadece yedisinde 'paylaşımçı tip lider' in verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini ifade etmişlerdir. Aynı çalışmalarda paylaşımçı lider tipinin astlardaki iş tatminini üçü dışında etkilemediği görülmüştür.<sup>66</sup>

Aşağıdaki yelpaze, liderin astları üzerinde sahip olduğu denetleme derecesine göre liderleri sınıflandırmaktadır. Başka bir deyişle bu yelpaze boyunca yöneticiye, çeşitli liderlik yöntemlerine karşılık gelebilecek bir dizi olası liderlik davranışı önerilmektedir.

Yelpazenin sol ucunda yer alan lider, grubun faaliyetleri ile ilgili kararları hemen hemen her zaman kendisi alarak, işin yürütülmesinin her aşamasını denetler. Bu

<sup>64</sup> Zel, a.g.e., s. 26.

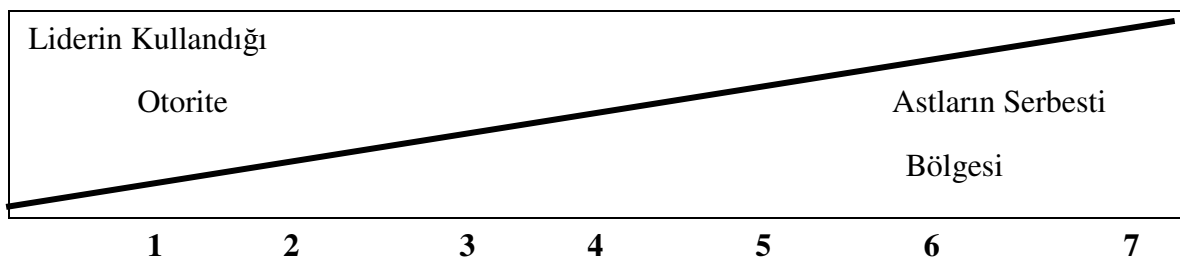
<sup>65</sup> Stephen P.Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Özgür) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.177.

<sup>66</sup> Zel, a.g.e., s. 26.

tip liderlik yönteminde ödül ve ceza sistemi uygulanmakta olup, bunun derecesini de lider belirlemektedir. Bu tip liderler ‘Otokratik liderler’ olarak tanımlanmaktadır.

Yelpazenin sağ tarafında yer alan liderler ise, çalışanlarına çeşitli seçenekler sunarak kararlara astlarının da katılımını sağlarlar. Yelpazenin sağına gittikçe astların yönetime katılım derecesi artmakta, dolayısıyla astların faaliyet gösterecekleri alan genişlemektedir. Bu tip liderler ‘özgür bırakıcı’ liderler olarak tanımlanmıştır.<sup>67</sup>

**Tablo 1.4. Denetleme Derecelerine Göre Lider Sınıflandırması**



**Kaynak:** Mehmet Özcan, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.583.

Tabloya göre ortaya çıkan durumlar aşağıda açıklanmıştır.<sup>68</sup>

**1.DURUM:** Liderler kararı verir ve duyururlar.

**2.DURUM:** Lider kararını ikna ederek kabul ettirir.

**3.DURUM:** Lider fikrini bildirir ve soru bekler.

**4.DURUM:** Lider alternatif bir kararla ortaya çıkar

**5.DURUM:** Lider sorunu ortaya koyar, önerileri alır ve karar verir.

**6.DURUM:** Lider sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.

**7.DURUM:** Lider astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına izin verir.

<sup>67</sup> Zel, a.g.e., s. 26.

<sup>68</sup> Mehmet Özcan, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.583.

### 1.3.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor ilk defa 1957'de yayımlanan 'organizasyonların beşeri yönü' isimli kitabında, "bir örgütteki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür." Ona göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dr.Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X teorisi adını vermiştir. McGregor'a göre X teorisinin varsayımları şu şekildedir:<sup>69</sup>

- Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- İnsanlar bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- İnsan yaratılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor X teorisinin temel ilkelerini bu şekilde özetlerken bu görüşleri yönetici/liderlere benimsetmek değil eleştirmek amacını gütmektedir. Ancak bunu yaparken gerçekçi bir yaklaşımla X teorisinde tanımlanan yönetim stratejisinin halen birçok yönetici tarafından ısrarla uygulandığı gerçeğini de vurgulamaktan kaçınmıştır.<sup>70</sup>

Bu anlayışta olan bir yönetici/lider, insanı maddi örgütün gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir

<sup>69</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** , s.26.

<sup>70</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.23.

deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yönetici/liderlerin tipik uygulamaları olacaktır.<sup>71</sup>

Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini simgeleyen Y teorisi McGregor'un varmak istediği yönetsel ve davranışsal yaklaşımları içerir. Özellikle toplum ve davranış bilimlerinde izlenen gelişmeler X teorisinin getirdiği ilkeleri giderek geçersiz kılarken, Y teorisinin hızla oluşmasına yardımcı olmuştur. Y teorisinin ilkeleri ise şu şekildedir:<sup>72</sup>

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.

- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir.

- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yaratıcılık, ustalık ve düşünme yeteneği insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

- Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye,

<sup>71</sup> Koçel, a.g.e.,s.149.

<sup>72</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.24.

çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla uyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir.<sup>73</sup>

X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıkları basit bir tablo içerisinde karşılaştırmalı olarak inceleyebiliriz.<sup>74</sup>

**Tablo 1.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar**

<b>X TEORİSİ</b>	<b>Y TEORİSİ</b>
1. Birey pasif ve statiktir,	1. Birey aktif ve dinamiktir,
2. İş görenler suçlanır,	2. Yöneticiler suçlanır,
3. Ekonomik güdüler,	3. Sosyo-psikolojik güdüler,
4. Dış denetim,	4. Kendi-kendine yönetim ve denetim,
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim,	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim
6. Karar organı yöneticiler,	6. Kararlara katılma söz konusudur,
7. Katı ve sert otorite.	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

**Kaynak:** Zeyyat Sabuncuoğlu-Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.25.

Y teorisi örgütsel bütünleşmeyi, örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesi olarak tanımlarken, bunun nasıl sağlanacağı konusunda doyurucu bir açıklama getirmemektedir. Bu teorinin uygulanması da oldukça güçtür. Teorinin çizdiği model ve stratejiler, her işletmenin aynı olmayan koşullarına bir mucize reçete olarak kolaylıkla uyarlanma esnekliğine sahip değildir. Teorinin özü insan davranış ve inançlarına dayandığı halde bu konuda da tam bir açıklık getirmemiştir.<sup>75</sup>

### **1.3.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli**

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model de Rensis Likert'in dörtlü yaklaşım modelidir. Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre,

<sup>73</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.27.

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.25.

<sup>75</sup> Saul W.Gellerman, **The Management of Human Resources**, Dryden Press, Orlando, 1976, p.69.

yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grubu ve özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz.<sup>76</sup>

**Tablo 1.6. Liderlik Değişkeni**

<b>Liderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 İstismarcı otokratik</b>	<b>Sistem 2 Yardımsaver otokratik</b>	<b>Sistem 3 Katılımcı</b>	<b>Sistem 4 Demokratik</b>
<b>Astlarına İnanç ve Güveni</b>	Astlarına inanç ve güveni yoktur	Astlarına güveni vardır	Güveni vardır ama tam değildir.Kararlar da denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda astlarına tam güven duyar.
<b>Astlarının Özgürlük Hissi</b>	Astları işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Astlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada Kendilerini tümüyle özgür hissederler.
<b>Astların Katılımı</b>	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak astların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman astların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak astların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima astların görüşlerini sorar ve bunları kullanır.

**Kaynak:** Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1981, p.477.

<sup>76</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, New York, 1981, p.477.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 1 "işe yönelik", çok biçimsel ve otoriter bir yönetim yöntemini, Sistem 4 ise "çalışana yönelik", kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim yöntemini simgelemektedir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin, sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.<sup>77</sup>

Likert'in 4'lü sistemi yönetsel ve örgütsel bir gelişmedir. Ancak, grid yaklaşımından farklı olmasına rağmen o da "yönetim için en iyi tek yol" yöntemini seçmiştir.<sup>78</sup> Her ikisi de liderlerin davranış stillerini geliştirmeye çalışmaktadır. Daha açık bir deyişle, üretim ve çalışanların arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

### 1.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

Liderlik konusunda bir diğer yaklaşım da durumsallık yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok, değişik yöntemlerden karşılanabileceğini; yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir.<sup>79</sup>

Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu yaklaşıma göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderliğin etkinliğini belirleyen faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>80</sup>

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği.

<sup>77</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.405.

<sup>78</sup> Chester A. Chriesheim , James M. Tolliver, Orlando C. Behling, **Leader Effectiveness**, Ohio University Press, Ohio 1980, s.5.

<sup>79</sup>Yaşar Sucu, **Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I KHO Matbaası, Ankara , 1995, s.2.

<sup>80</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.223.

- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri.
- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri.
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu söylem, genellikle yönetimde tek ve en iyi yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımdan farklı olduğunu göstermektedir.<sup>81</sup>

### 13.3.1. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç–Yol Teorisi

Bu teori esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın astların güdülenmesi tatmini ve başarı dereceleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Belirli ölçüde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir.<sup>82</sup>

Bu yaklaşıma göre lider astlarının, işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolünü üstlenecektir. Bu nedenle etkin lider, görevleri kesin olarak açıklar başarıya ulaşma yolundaki engelleri ortadan kaldırır, işle ilgili fırsatlar yaratır ve iş tatminine yüksek performansa ulaşmak için yolları tanımlar.<sup>83</sup>

Bu kurama göre, kişi belirli gereksinimlerin tatminini sağlayacak ve bu gereksinimleri tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girişecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır:<sup>84</sup>

- Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı.  
(Beklenti)
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer. (Önem)

Beklenti kuramının liderlik bakımından anlamı şu şekilde ifade edilebilir; grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Bunlar:<sup>85</sup>

- Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi.(Yol)

<sup>81</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.406.

<sup>82</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.346.

<sup>83</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.467.

<sup>84</sup> Zel, **a.g.e.**, s.23.

<sup>85</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.410.



- Liderin takipçilerin ‘sonuca verdiği değeri’ etkileme derecesi. (Amaç)

Kısaca liderin en önemli işi, takipçiler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek, ve takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.<sup>86</sup>

Martin Evans’a göre, “yöneticiler astlarının (takipçiler) davranışlarını etkileyebilecek çeşitli araçlara sahiptir. Bunların başında ödüllendirme gücü ve bu ödülleri elde edebilmek için astların ne yapması gerektiğini açıklığa kavuşturma imkanı gelmektedir.”<sup>87</sup>

Amaç yol teorisi, lider davranışı üzerine odaklanmıştır. Özellikle House ve Evans’ın kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir.<sup>88</sup>

- **Emredici (Yönlendirici) Liderlik Davranışı:** Bu liderlik davranışı astlara işle ilgili teknik bilgi verir onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ister.<sup>89</sup>

- **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, işgörenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.<sup>90</sup>

- **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve işgörenle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Astların gereksinimlerine ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba harcamaz. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.<sup>91</sup>

- **Katılımcı Liderlik Davranışı:** Lider karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır. İşle ilgili konularda

<sup>86</sup> Gary Dessler, **Management Fundamentals**, Reston Publication Company, USA, 1985, p.313.

<sup>87</sup> James A.F. Stoner, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 1978, p.456.

<sup>88</sup> W.K Hoy, C.G.Miskel, **Educational Administration**, McGraw-Hill Inc., New York, 1991, p.270.

<sup>89</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.18.

<sup>90</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.348.

<sup>91</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.349.

astlarına danışır. Onların fikirlerine değer verir. Yönetmel ölçekteki 9,9 lider tipine yakın davranışlar gösterir.<sup>92</sup>

Bu dört tip liderlik davranışı değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilir. Bu teori, oldukça mantıklı ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuramdır. Ancak yapılan araştırmalar, bu teörinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, işyerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymuştur. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur. Ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimleri dikkate alıp, amaçları belirleme ve iş ile görevlerdeki belirsizlikleri azaltma, ya da ortadan kaldırma girişimleri, izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.<sup>93</sup>

### 1.3.3.2. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli

Liderlikte durumsallık teörisini ilk kez Fred Eduard Fiedler kullanmıştır. Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler; ne anlayışlı liderin, ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmuştur. Bazı liderler belli durumlarda etkili olabilirken, bazıları aynı durumda etkili olamamaktadır. Bir durumun lider açısından uygun olması ya da olmaması üç önemli faktöre bağlıdır:<sup>94</sup>

**Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler:** Bu değişken liderin grup üyeleri tarafından sevildiğini lidere olan güven ve bağlılıklarının olup olmadığını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin takipçilerini etkileme derecesini belirleyeceklerdir.

**Başarılacak İşin Niteliği:** Bu değişken, görevin ne ölçüde tanımlanmış ayrıntılı çalışma standartlarına göre belirlenmiş, ya da ne ölçüde belirsiz ve tanımlanmamış şekilde bırakıldığını göstermektedir.

**Liderin Mevkie Dayanan Yetkisinin Derecesi:** Bu otorite ödüllendirme, cezalandırma, göreve son verme, terfi ettirme gibi konularda sahip olduğu resmi

<sup>92</sup> Çelik, a.g.e, s.18.

<sup>93</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.404.

<sup>94</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Örnek Kitapevi, Bursa, 1987, s.108.

otoritenin (yetkinin) derecesini ifade etmektedir. Liderlik görevinin ifası bu resmi otoritenin kuvvetli olduğu durumlarda daha kolay olacaktır.<sup>95</sup>

Fiedler'e göre "liderin kişiliği ile bulunduğu ortamın karmaşıklığı ve yapısal özelliği bir araya gelerek lideri oluşturur. Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içinde bulunduğu mevkie ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır."<sup>96</sup>

Fiedler'in durumsallık yaklaşımına yönelik olarak yapılan araştırmalarda şu sonuçlara ulaşılmıştır:<sup>97</sup>

- İzleyenlerle ilişkisi iyi olan lider, görev yapısını izleyenleri kararlara katma yoluyla belirlediğinde ve konum gücü de güçlü olduğunda en yüksek etkililiğe ulaşmaktadır.
- Görev yapısını açıkça belirleyen ve güçlü olan bir lider, izleyenlerle ilişkisi kötü olsa bile, yüksek verim sağlamaktadır.
- Etkililiği en düşük olan lider, görev yapısını belirlemede, konum gücünü kullanmada ve izleyenlerle ilişki kurmada zayıf olan liderdir.
- Bir grubun etkililiği kritik durumlarda liderin elverişli liderlik biçimi göstermesine bağlıdır.
- Herhangi bir grup üyesi, uygun ortam oluştuğunda liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Her ortamda geçerli olan evrensel ve en iyi bir liderlik biçimi yoktur.

### **1.3.3.3. Victor H.Vroom, Philip W.Yetton ve Arthur G.Jago'nun Karar Ağacı Modeli Yaklaşımı**

1973 yılında Victor H. Vroom, Philip W.Yetton ve Arthur G.Jago tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yüzden 'karar ağacı' modeli olarak da ifade edilmektedir. Bu modelin durumsallık modeli

<sup>95</sup> F.Edgar Huse, **Management**, West Publishing Company, Minnesota, 1982, p.436.

<sup>96</sup> Erdoğan, **a.g.e.**, s.340.

<sup>97</sup> İ.E.Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992, s.77.

olarak görülmesinin nedeni, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır.<sup>98</sup>

Modele göre beş çeşit karar verme biçimi vardır. Bunlar:<sup>99</sup>

**Otokratik 1:** Lider halihazırdaki bilgiler ışığında problemi kendisi çözümler, ya da o anda elinde olan bilgileri kullanarak kendisi karar alır.

**Otokratik 2:** Lider gerekli olan bilgiyi astlarından alır, daha sonra problem için çözüme karar verir.

**Danışmacı 1:** Lider problemi ilgili olan astlarla bireysel olarak paylaşır, onları bir grup olarak bir araya getirir, fikirlerini ve önerilerini alır daha sonra kararını kendisi verir.

**Danışmacı 2:** Lider problemi bir grup olarak astları ile paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Daha sonra da astlarının etkisini yansıtacak ya da yansıtmayacak şekilde kararını kendisi verir.

**Grup 2:** Lider problemi astları ile bir grup olarak paylaşır, ortak fikirler ve öneriler alır. Kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde çözüm üzerinde uzlaşarak grupta karar alınır.

Araştırmacılar, belli durumlar karşısında hangi şekilde karar vermenin doğru olacağını belirleyebilmek için cevaplanması gereken sekiz soru saptamışlardır.<sup>100</sup> Bunlar;

- Alınacak kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir?
- Liderin etkin bir karar almak için ihtiyaç duyacağı bilgi ve veriler mevcut mu?
- Astların alınacak kararı benimsemeleri ne kadar önemlidir?
- Problem açıkça tanımlanmış mıdır?
- Kararın benimsenmesine dair olasılık yüksek midir?

<sup>98</sup> Suat Begeç, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze , 1999, s.55.

<sup>99</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.468.

<sup>100</sup> Zel, **a.g.e.**, s. 36.

- Problemim çözümünde yol gösterecek amaçlar astlar tarafından paylaşıyor mu?
- Astlar arasında problemin çözümünde izlenecek yolla ilgili bir çatışma, mevcut mu?
- Astlar etkin bir karar alabilmek için gerekli bilgi ve veriye sahip mi?

Liderin, bu sekiz aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Model daha çok belirli durumlar için lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuş, astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini ileriye sürmüştür. Liderlik araştırmalarının kişiye değil de duruma yöneltilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır.<sup>101</sup>

Bu model, yöneticilerin içinde buldukları duruma uyum sağlamak için liderlik yöntemlerini değiştirebileceklerini, kişilerin daha etkin liderler olabileceklerini öne sürdüğü ve belirli bir sorunla karşılaşan yöneticiye özellikli bir davranış tarzı önerdiği için araştırmacılar tarafından oldukça kabul görmüştür.

#### **1.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek adapte edilmiştir. Bilindiği gibi burada, dört temel yöneticilik veya liderlik davranış tipi vardır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev, düşük görev düşük ilişki olarak isimlendirilmekteydi.<sup>102</sup>

Bu dört tip liderin kişiliğini belirtmektedir. Bir bireyin lider kişiliği veya tipi, diğerlerinin faaliyetlerini yönetirken ortaya koyduğu davranış modelidir. Bu model, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir. İki davranış tipi (görev ve ilişki) aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>103</sup>

<sup>101</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.469.

<sup>102</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.430

<sup>103</sup> Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, s.399

**Görev Davranışı:** Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Şu halde lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir.

**İlişki Davranışı:** Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.

Reddin görev ve ilişki davranışlarına, etkinlik boyutunu ilave ederek üç boyutlu liderlik yaklaşımını oluşturmuştur. Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımındaki yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir: Görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Etkililik boyutu ise, liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir.<sup>104</sup>

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Merkezde yer alan liderlik gözeneğinde dört temel liderlik biçimi bulunmaktadır. Bunlar; ilgili, bütünleşmiş, soyutlanmış ve adanmış liderlik biçimleridir. Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri eşit bir dağılım göstermiş olup, dört etkili, dört etkisiz liderlik biçimi belirlenmiştir.

Etkili liderlik biçimleri şunlardır:<sup>105</sup>

- **Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
- **Yönetici:** Hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Yönetici lider çok iyi bir güdeleyici, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.

<sup>104</sup> M.Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994, s.259.

<sup>105</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.33.

- **Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

- **İyi niyetli otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışları sergiler.

Etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır:<sup>106</sup>

- **Misyoner:** Uygun olmayan bir durumda işgörene çok fazla, ilişkiye ise çok az önem veren bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendi kendine uyumu önemli bir değer olarak görmektedir.

- **Uzlaştırıcı:** Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

- **Otokrat:** Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan işe önem verir.

- **İlgisiz:** Lider uygun olmayan durumlarda, düşük görev ve düşük ilişki yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin'in modeli özellikle lider özellikleri, lider davranışları, grup ve durumsal faktörler olmak üzere üç temele dayanmaktadır.<sup>107</sup> Reddin'in modeline ilişkin çok sayıda ampirik araştırma yapılmamıştır. Ancak bu modelden özellikle örgütsel bağlamda yönetici yetiştirmek için yararlanılabilir.<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> Çelik, a.g.e., s.34.

<sup>107</sup> W.J.Reddin, **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York, 1970, p.230.

<sup>108</sup> F.C.Lunenburg & A.C.Ornstein, **Educational Administration**, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1991, p.152.

**Tablo 1.7. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı**

<u>Etkisiz Yaklaşımlar</u>	<u>Temel Yaklaşımlar</u>	<u>Etkili Yaklaşımlar</u>
- Misyoner	- Kopuk	- Bürokrat
- İlgisiz	- İlgili	- Geliştirici
- Uzlaştırıcı	- Birleştirici	- Yönetici
- Otokrat	- Adanmış	- İyi niyetli otokrat

**Kaynak:** W.J.Reddin, **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York, 1970, p.230.

Reddin'in kuramı, üç temel üzerine kurulmuş olan basit bir kuram değildir. Bu yaklaşımda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirilmediği zaman Reddin'in yaklaşımı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir.

### **1.3.3.5. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Olgunluk Modeli (Yaşam Dönemi Yaklaşımı)**

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek Paul Hersey ve Kenneth Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir.<sup>109</sup>

Kuram bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Olgunluğu bir takipçinin bir işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesi olarak tanımlayabiliriz.<sup>110</sup> Olgunluğun iki temel unsuru 'yetenek' ve 'istek' dir. Yetenek (iş açısından olgunluk), bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, deneyim ve becerinin toplamıdır. İstek ise (psikolojik olgunluk), bir grup yada kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve güdülenmesinin bütünüdür. Hersey ve Blanchard, "olgunluğu yaş veya duygusal bir denge olarak değil, başarı için kararlı olma, sorumluluk alma isteği,

<sup>109</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.433.

<sup>110</sup> Hersey, Blanchard, **a.g.e.**, p.174-176.



deneyim ve görevle bağlantılı yetenek olarak ifade etmektedirler.”<sup>111</sup> Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır:<sup>112</sup>Uzmanlık, makam, liderden beklentiler, yaşantı, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri algılama biçimleri, yeterlilik, iş bilgisi, kişilik nitelikleri ve niteliklerinin düzeyi.

Lideri etkili kılan durum izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve işgörene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırır. Takipçilerin olgunluk derecelerini aşağıdaki tabloda olduğu gibi gösterebiliriz.

**Tablo1.8. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri**

<b>Yüksek</b>	<b>Orta</b>		<b>Düşük</b>
<b>M 4</b>	<b>M 3</b>	<b>M 2</b>	<b>M 1</b>
Yetenekli istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli veya emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensiz



**Kaynak:** Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.434.

Yukarıdaki tabloda dikkat çeken konu, düşük olgunluk düzeylerinde kararların lider tarafından veriliyor olmasıdır. Daha yüksek düzeylerde ise kararlar takipçilerin kendileri tarafından verilmektedir. Grup maksimum etkinlikten uzaklaştıkça lidere daha fazla gereksinim duyulmaktadır. Maksimum etkinliğe yaklaştıkça ise, lidere duyulan gereksinim azalmaya başlar. Takipçilerin olgunluk dereceleri aşağıda açıklanmıştır.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Stoner, Edward, **a.g.e.**, p.449.

<sup>112</sup> Vecchio, **a.g. e.**, p.317.

<sup>113</sup> Özcan, **a.g.e.**, s.589.

**M 1 Olgunluk Derecesi:** Burada düşük derecede destek ve yüksek oranda yol gösterme ve talimat verme söz konusudur. Liderler bu tür takipçileri işe yönelik ve otoriter bir yöntemde yönetmek isterler.

**M 2 Olgunluk Derecesi:** Burada kişi yada gruplar yeteneksizdir, fakat çaba göstermektedirler. İsteklidirler ve kendilerinden emindirler. Liderler yönetim yöntemi olarak işe yönelik bir yöntemde olsalar da, insana ilgi gösterirler.

**M 3 Olgunluk Derecesi:** Burada grup yada takipçiler iş yapmakta yeteneklidirler, ancak işi yeni öğrendiğinden dolayı güvensizdir. Bunun yanı sıra bazı kişilerde isteksizlik de oluşabilir. Burada liderin rolü destek verme ve iletişim kurmadan ibarettir.

**M 4 Olgunluk Derecesi:** Kişi burada hem istekli hem de bilgili ve yeteneklidir. Kendine güveni tamdır. Burada liderin görevi gözlem ve takipten ibarettir.

Lider kendini izleyenleri olgunlaştırarak onların üzerindeki etkinliğini arttırabilmek için şunları yapabilir:

- Amaçlar üzerinde izleyicileri ile birlikte çalışarak onlara erişebilir yüksek amaçları benimsetip gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olmalarını sorumluluk almalarını temin edebilir. İzleyenlere kendilerini yetiştirme geliştirme olanağı verebilir.

Lider kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Tablodaki olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri tablo 1.9.'da olduğu gibidir:<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> Yukl, a.g.e., p.105.

Tablo 1.9. Liderlik Biçimleri

İ N S A N A  İ L G İ	III	II		
	IV	I		
	M 1	M 2	M 3	M 4
	-	GÖREVE	İLGİ	+
	←-----→			
	Olgun			Olgun Değil

**Kaynak:** Gary Yukl, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989, p.105.

I-İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve ağırlık vererek izleyenlerin yetişmesini yüksek beceri kazanmasını sağlamalıdır. (Alt kademe yöneticiler)

II-İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha iyidir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın irtibat kurmaya önem vermelidir. (Orta kademe yöneticiler)

III-İzleyenlerin olgunluk düzeyi iyidir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağladıklarından lider göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.(Orta kademe yöneticiler)

IV-İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve de izleyenlerin ilişkilerine de daha az önem vermelidir. Çünkü izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler. (Üst kademe yöneticiler)

Takipçilerin görevi yerine getirebilmek için buldukları olgunluk düzeyi çok önemlidir. Her yerde geçerli tek bir yönetim yöntemi olmayacağından, içinde bulunulan durumun gereklerine göre liderlik yöntemlerinin farklılaşmalar göstermesi kaçınılmazdır.

Lider ve takipçiler arasındaki ilişki de çok önemlidir. Çünkü takipçilerin yeterli olgunluğa sahip olmadığı bir yerde uygulanan liderlik yöntemlerinin başarısız olma ihtimali yüksek olabilir.

### 1.3.4. Liderlik İle İlgili Yeni Yaklaşımlar

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Örgütsel değişimin bazen evrimsel bazen de köklü dönüşümsel bir süreç içinde olduğu görülmektedir. Örgütlerin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitesini geliştirebilmesine bağlıdır.

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımları karizmatik liderlik, transaksiyonel liderlik ve transformasyonel liderlik şeklinde tanımlamamız mümkündür.

#### 1.3.4.1. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizmatik liderlik'ten ilk söz eden, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olmuştur. Weber 1947 yılında, "karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir." 'Karizma' kelimesi Yunanca kökenli olup, tanrının verdiği hediye anlamındadır.<sup>115</sup> Burada hediyeden kasıt mucizeler yaratmak veya gelecekte haberler vermek anlamındadır.

Weber karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, "geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden bahsetmektedir."<sup>116</sup>

Geleneksel yetkiyi, kişisel ve doğuştan kazanılan statüye dayanan bir yetki olarak ele alan Weber, astların bu yetkiye sahip kişinin emirlerine geleneklere uygun olduğu sürece riayet edeceklerini vurgulamıştır. Weber'e göre "karizmatik yetki de kişisel bir yetki tipi olmakla beraber, elde edilmiş biçimi açısından iki yetki tipi farklılaşmaktadır. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere

<sup>115</sup> Kevin S. Donohue, **Transformational Leadership**, Military Review, New York, 1994, p..27.

<sup>116</sup> Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst.Ünv.İşl.Fak.Yayımları, No:257, İstanbul, 1993, s.163.

sahip olduğuna inanırlar. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan (duygusal) bağlar bulunur.”<sup>117</sup>

Weber, “ussal-yasal yetkinin ise geleneksel ve karizmatik yetkiden farklı olarak kişisel olmadığını, seçimle kazanıldığını ve ussal (rasyonel) esaslara dayandığını belirtmektedir.” Bu yetki türünde emirler herkesi bağlayıcı kural ve normlara dayanır.Yetkiyi elinde bulunduranlar da kurallara uymak zorundadır. Emirlerle geleneklere uyduğu ya da liderin arzusu olduğu için değil, rasyonel kurallara dayanması nedeniyle riayet edilir.<sup>118</sup>

Karizma olgusu, 1980’li yıllara kadar bazı istisnalar dışında (Etzioni ve Oberg) genel olarak politik, sosyal ve dini liderlik çerçevesinde inceleme konusu olmuştur. Bu yıllardan sonra örgütlerin hızla değişime uğraması, yeniden oluşturulması gereken kültür ortamı, yeniden yapılanma gibi sorunların ortaya çıkmasıyla birlikte, araştırmacılar karizmatik liderlik kuramıyla daha çok ilgilenmeye başlamışlardır.<sup>119</sup>

Birçok araştırmacı karizmatik liderliğin hangi ortam ve koşullarda ortaya çıktığını araştırmıştır. Ancak, karizmatik liderliğin lider davranışlarından mı, yoksa lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşim sürecinden mi kaynaklandığı çelişkisi henüz ortadan kalkmamıştır.<sup>120</sup> Weber’in karizmatik liderlik kuramına göre, bu tip liderlerin oldukları örgütler “lidere dönük” örgütlerdir. Lidere dönük örgütte örgütsel hiyerarşi, bir lider ve bu lidere özel bir dayanma ve olağan olmayan bir güç veren takipçilerden oluşur. Weber’e göre takipçiler liderlerin, liderlik gizli gücündeki güvencelerini kaybederlerse, liderin olağan olmayan güçleri kaybolursa, o zaman onun liderlik konumu düşer.<sup>121</sup>

Karizmatik liderlerin üzerine yapılan araştırmalarda, bu liderlerden bazılarının olumlu, bazılarının ise olumsuz davranışları olduğu görülmüştür. Bazı liderler kriz zamanlarında kurtarıcı olduğu gibi bazıları da bunun tam tersi olarak izleyicilerini kötü durumlara sokmaktadır. Bu olgu bazı yazarlar tarafından “karizmanın karanlık tarafı” (yada negatif karizmatik liderlik) olarak adlandırılmaktadır. Bu pozitif

<sup>117</sup> John B.Miner, **Organizational Behavior**, Random House Business Division, New York, 1988, p.422.

<sup>118</sup> Baransel, **a.g.e.**, s.168-169.

<sup>119</sup> Yukl, **a.g.e.**, p.204.

<sup>120</sup> Zel, **a.g.e.**, s.51.

<sup>121</sup> Tanıl Kılınc, **Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s..383-386.

karizma ile negatif karizma arasındaki farkı açıklayabilmek hala yönetim bilimi açısından bir sorundur. Örnek verecek olursak, Atatürk pozitif bir karizmatik lider olurken, Hitler ise negatif bir karizmatik lider olarak tanımlanabilir. Bununla beraber bütün karizmatik liderler kendilerine tam bir katılım isterler. Bu katılım esnasında negatif liderler de takipçilerin kendini adaması ideolojilerden önce gelirken, pozitif liderler de ideolojiler daha önce gelmektedir denilebilir.

Karizmatik liderlerin psikolojik açıdan araştıran bazı yazarlar, negatif liderlerin aşırı narsist olduklarını, kendi iç yalnızlıkları ve eksikleri ile baş edebilmek için fazla miktarda güç ve başarı fantezilerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Kişisel önemlerinin çok yüksek olduğuna ve eşsiz bir yetenek olduklarına inanırlar.<sup>122</sup>

#### **1.3.4.1.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı**

Karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği karizmatik liderlik kuramı olduğu söylenebilir. Karizmatik liderliği açıklayabilmek için test edilebilir ve daha çok gözleme dayalı birtakım varsayımlar ortaya atmıştır. Kuram, karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer insanlardan farkları ve daha çok hangi ortamlarda ortaya çıktıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Kişilik, nitelikleri, davranışları ve ortamı hesaba kattığı için diğer kuramlardan daha çok kabul görmüştür. Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlemiştir. Bunlar<sup>123</sup>:

- İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri ,
- İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin örgütünün amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin çabalarını arttırma istekleri,

<sup>122</sup> Yukl, a.g.e., p.26.

<sup>123</sup> Yukl, a.g.e., s.205

- İzleyenlerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine olan inançlarıdır.

Karizmatik davranışlar, çalışanlarından alınan verimlilik değişkenlerine etki eden lider davranış çeşitlerinden en etkili olanlarından biridir. Çünkü, çalışanları liderlerine karşı güvenir ve saygı duyarlar. Bu sayede kendilerinden beklenenin daha üzerinde işler başarmak için güdülenebilirler. Bu yaklaşımlar bazı yazarlara göre çeşitli açılardan ayrılıklar gösterse de, çoğunun paylaştığı ortak noktalar, bu vizyona uygun bir model sağlama, grup hedefinin herkes tarafından kabul edilmesini özendirme, çalışanlara bireysel olarak destek sağlamak gibi amaçlar üzerinde birleşmektedir.<sup>124</sup>

House'a göre karizmatik liderler, astlarından her zaman yüksek beklentileri olduğunu belirtirler. Bu beklentilerin, astlar tarafından başarı ile karşılanacağını belirtirler. Astlara olan gereksinim üzerinde dururlar ve kendinden emin ve dinamik bir yapı sergilerler. Karizmatik liderlerin astları daha yüksek bir çaba, daha çok tatmin ve daha az görev çelişkisi yaşarlar.

Kurama göre, güç, kendine güven ve ideallerine sahip olma, karizmatik liderlerin en çok gereksinim duydukları konulardır.<sup>125</sup> İzleyenleri etkileyebilmek için lider güce gereksinim duyar. İdeallerine sahip olması ise izleyenlerin ona olan güvenlerini arttırır. Kendine güvenmeyen bir liderin diğerlerini etkileyebilmesi ve başarılı olma olasılığı azdır.

#### **1.3.4.1.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı**

Bass, House'un kuramına bazı ilaveler yapmak suretiyle kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Karizmatik liderliğin sadece inançlı ve güvenilir olmaktan doğmayacağını, aynı zamanda izleyicilerin lideri olağanüstü, ruhani bir kahraman olarak görmelerinin söz konusu olduğunu ileri sürmüştür.

Karizmatik liderlik kavramı üzerinde yaptığı çalışmalarda Bernard Bass iki çeşit davranış üzerinde durmaktadır; yönetilen ve karizmatik davranışlar.<sup>126</sup> Liderler,

<sup>124</sup>Yukl, **a.ge.**, p.222.

<sup>125</sup>Zel, **a.ge.**, s.52.

<sup>126</sup>Stoner - Edward, **a.ge.**, p.471.

astlarının görevlerini başarabilmeleri için nelere gereksinimleri olduğunu saptarlar. Bu gereksinimleri sınırlandırır ve astlarının gereksinim duygusunu kazanmaya çalışırlar.

Karizmatik liderler, beklentilerimizden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek takım başarısını kendi çıkarlarımızdan daha üstte tutmamız gerektiğini öğreterek, gereksinimlerin derecesini en üst düzeye çıkartarak bizi güdülerler.

Karizmatik liderler, grubun misyonunu belirginleştirerek, izleyenler arasında paylaşılan fikir ve değerlere bağlı olarak, ideolojik hedefler oluştururlar. Geleceğin görüntüsünü ortaya koyarak grubun çalışmasına bir anlam ve şevk verirler. İki duvar ustasının hikayesi buna en iyi örnektir. Bu iki ustaya ne yaptıkları sorulduğunda birincisi, duvar yaptığını söylerken diğeri ise, katedral yaptığını söylemiştir.<sup>127</sup>

Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca güdülenme ve tatminlerini en yüksek düzeyde tutmaya çalışırlar.

Karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizma resmi otoritenin etkisini kaybettiği ciddi krizlerde ve geleneksel değer ve düşüncelerin kaybedilmeye başlandığı ortamlarda filizlenir.

Karizmatik liderler, yaşamda kalma mücadelesi veren yeni örgütlerde veya yıkılmak üzere olan eski örgütlerde boy gösterirler. Başarılı büyük örgütlerde bu tür liderlere rastlanma olasılığı daha azdır.<sup>128</sup>

### **1.3.4.13. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Kuramı**

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında yayımladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir. Conger 1989 yılında kuramı test ederek, daha rafine bir versiyonunu geliştirmiştir. Araştırmacılar karizmanın niteliksel

<sup>127</sup> Yukl, a.g.e., p.206.

<sup>128</sup> Zel, a.g.e., s.52.



ve gözlenebilir bir olay olduğunu ve liderin davranışlarından kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.<sup>129</sup>

Bu düşüncelerini karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışlarındaki farklılıkları ortaya koyarak desteklemiştir. Bu davranışların her karizmatik liderde bulunmasının söz konusu olmadığı ve liderin içinde bulunduğu ortamdan da etkilenebileceği belirtilmiştir. Kuramının temel nitelikleri şöyle sıralanabilir:<sup>130</sup>

- **Uç Noktalardaki Görüş:** Karizmatik olmayan liderler içinde buldukları ortamı statükocu bir yaklaşımla devam ettirirken, karizmatik liderler içinde bulunulan durumdan oldukça farklı boyutlardaki ortamları hayal ederek, izleyicilerinde kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptir.

- **Yüksek Riske Girme:** Karizmatik liderler, kendilerini riske atar, özverilerde bulunur ve ortak amaçlar uğruna büyük bedeller öder. Para, makam ve grup üyeliği uğruna riske giren liderler, izleyicilerin daha çok güvenini kazanırlar.

- **Toplumsal Geleneklere Uymayan Stratejileri Kullanma:** Karizmatik liderler, örgütünün amaçlarına ulaşması için geleneksel stratejilerden uzak yollar bulur ve bu suretle sıra dışı olduğunu gösterir. Ortaya koyduğu amaçlar kadar, bu amaçlara ulaşmak için seçtiği ilginç yollar da karizmatik liderin niteliklerindedir. Yaratıcılıkları yüksektir. Beklenmedik yerlerde beklenmedik hareketler yaparlar.

- **Durumu Net Bir Şekilde Değerlendirme:** Yeni stratejilerin uygulanmasını benimsediğinden dolayı karizmatik liderlerin, çevre faktörlerini ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Daha önce başarıyla uygulanmış bir strateji, başka bir ortam ve zamanda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Lider çevre konusunda gösterdiği hassasiyeti, izleyenlerin gereksinimleri konusunda da göstermelidir. Yani vizyon sahibi olmalıdır.

- **İzleyicilerin Düş Kırıklığı:** Karizmatik liderler, büyük değişimlerin ve izleyenlerin tatmin sağlayamadığı durumlarda ortaya çıkarlar. Ancak her zaman bir kriz oluşması gerekli değildir. Liderin kendisi de herhangi bir olumsuz durum yokken bir krize neden olabilir. Lider geleneksel olmayan stratejilere başvurmadan önce

<sup>129</sup> Yukl, a.g.e., p.208.

<sup>130</sup> Zel, a.g.e., s.53.

izleyenlerin geleneksel stratejilerin artık çözüm getirmeyeceğine inandıklarından emin olması gerekir.

- **Kendine Güven:** Tekliflerini kendisine güvenerek yapan lider, şüpheli ve karışık bir teklif yapan lidere kıyasla daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir. İzleyenler, liderin teklif ettiği konuda yeterli bilgisi ve güveni olduğunu bilerek işe başarlarsa, başarı olasılığı daha fazla olacaktır.

- **Kişisel Gücün Kullanılması:** Ortaya koyduğu bilgi gücüyle izleyenleri de arkasına alarak geleneksel olmayan stratejilerle başarıya ulaşan liderlerin karizmatik nitelikler taşıması daha olasıdır. Otorite kullanarak veya katılımcı bir liderlik davranışıyla izleyenlerini etki altına alabilen liderler de vardır. Ancak bu liderlerin her zaman karizması olduğunu söylemek mümkün değildir.

#### 1.3.4.1.4. Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı

Karizmatik liderlik kuramlarının çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiği gibi süreçlere tatminkar bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir, House ve Arthur'la birlikte söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir.<sup>131</sup>

Shamir'in benlik kavramı kuramı, House'un karizmatik liderlik kuramının üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla, House'un kuramında belirtilen birçok karizma ögesi, benlik kuramında da aynen yer almaktadır.

Shamir'in benlik kuramında ağırlık verilen motivasyonel süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlardan en önemlileri şu şekilde özetlenebilir:<sup>132</sup>

- İnsan davranışı pragmatik ve amaç yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. İnsanlar esasen öz saygılarını ve öz değerlerini korumaya ve arttırmaya yönelik olarak motive edilmişlerdir.

<sup>131</sup> Yukl, a.g.e., p.210.

<sup>132</sup> Yukl, a.g.e., p.211.

- İnsanlar esasen kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.

- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerin bileşimidir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinde koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışı tercihinde daha fazla etkili olacaktır.

Shamir ve arkadaşları her ne kadar karizmatik liderlik için bir kriz koşulunun şart olmadığını ifade etmişlerse de, örgütün ciddi sıkıntılar yaşadığı, varlığını sürdürebilmesi için ne yapılması gerektiğinin tam açık olmadığı ve örgüt üyeleri arasında önemli ölçüde kaygı, hatta panik bulunduğu durumların, karizmatik liderliğin ortaya çıkışını kolaylaştıracağını vurgulamışlardır. Söz konusu durumlar, bu krizleri yorumlayabilecek ve bunların başarıyla üstesinden gelebilecek stratejileri öneren liderlerin tercihlerini kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, böyle bir karizmatik liderin etkisi, liderin acil olan kriz durumu çözüldükten sonra sürdürebileceği bir vizyonu olmadığı müddetçe, geçici olmaktan öteye geçemeyecektir.<sup>133</sup>

Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen Karizmatik liderliğe benlik kuramı, daha önceden sözü edilen House'un ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezi görünümünü taşımakla birlikte, karizma atfına neden olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmekte ve oldukça güzel bir perspektif sağlamaktadır.

Bununla beraber, literatürde kuramı desteklemeye yönelik çalışmalardan söz edilmediği dikkate alınır, kuramın House'un karizmatik liderlik kuramı'na açıklama getirmeye yönelik bir model olmaktan öteye geçemeyeceği söylenebilir. Yine de, etkileme süreçlerinde vurgulanan kişisel ve sosyal özdeşleşme ile ilgili açıklamaların, özellikle Türkiye'deki siyasal parti liderleri dikkate alındığında son derece gerçekçi ve uygun bir görünüm arz ettiği söylenebilir.<sup>134</sup>

<sup>133</sup> Alan Bryman, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, Free Press, New York, 1961, s.305.

<sup>134</sup> Kılınç, **a.g.e.**, s.395.

### 1.3.4.2. Karizmaya Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel liderlik bakışı çerçevesinde karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan kişilerden birisi Etzioni'dir. 1961 yılında Etzioni çok genel anlamda karizmayı "bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği" olarak tanımlamış ve bu ifade ile karizmanın nihai olarak bir kişinin gücüne bağlı olan normatif güç olduğunu vurgulamıştır. Etzioni normatif güç deyimini ile sembolik ödül ve cezaların tahsis edilmesine ve harekete geçirilmesine dayanan gücü kastettiğini ifade etmiştir.<sup>135</sup>

Bir başka açıklama ise 1974 'te Berlew tarafından verilmiştir. Berlew, "liderlikle ilgili o güne kadar yapılmış olan liderlik araştırmalarının genel olarak örgütlerde insanları heyecanlandıran hususların neler olduğunun belirlenmesine yeterince ilgi göstermediklerini ifade ederek, karizma geliştirmek isteyen bir kişinin heyecan yaratan faktörleri dikkate almasının bir gereklilik olduğunu öne sürmüştür." Berlew, karizmatik liderliği, izleyicilerin gözünde heyecan uyandırması gereken üç liderlik davranış şeklinin sergilenmesi olarak görmekte ve söz konusu davranışları da:<sup>136</sup>

- Örgüt için genel bir vizyon geliştirme,
- Vizyon çerçevesinde değer yönelimli fırsat ve eylemleri yaratma,
- Örgüt üyelerinin kendilerini daha güçlü olarak hissetmelerini sağlama şeklinde sıralamıştır.

Bir diğer değerlendirme ise Oberg tarafından yapılmıştır. "O güne kadar yapılan karizma açıklamalarını dinsel motifleri içeren yaklaşımlar olarak niteleyen Oberg, karizmanın dünyevi, kar amaçlı örgütler için nasıl uygulanabileceği hususu ile ilgilenmiştir." Bir kişiye karizma atfedilmesine neden olabilecek beş temel faktörü şu şekilde ifade etmiştir:<sup>137</sup>

- **Liderin Kişisel Nitelikleri:** Geçmişte önemli başarılar gösterme, kendini izleyicileri ile özdeşleştirebilme ve onlara duyarlık. (Varlığını duyumsatma gibi)

<sup>135</sup> Bryman, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, p.328.

<sup>136</sup> Alan Bryman, D.E.Berlew, *Leadership and Organizational Excitement*, California Management Review, New York, 1974, s.21.

<sup>137</sup> Alan Bryman, W.Oberg, *Charisma, Commitment and Contemporary Organization Theory*, MSU Business Topics, New York, 1978, s.18.

- **İzleyicilerle İlgili Faktörler:** Çalışanların korku ve sıkıntı duygusu içinde olmaları, yaş ve hizmet süresi. (Genç insanların birine karizma atfetmesi,yaşlı ve tecrübeli birine nazaran çok daha olasıdır) Çalışanların kurumla psikolojik bağlılıklarının niteliği. (Örgüte olan yükümlülüklerini düşük olarak algılayan kişilerin birine karizma atfetme olasılığı daha düşük olacaktır)

- **Açık Olmayan Hedefleri ve Araçları İçeren Kararların Verildiği Durumlar:** Bu tür kararlar genellikle örgütün üst düzeylerinde verilen kararlar olduğundan karizmatik liderliğin de üst kademelerde ortaya çıkması daha olası olacaktır.

- **Bilinçli Olarak Efsane Oluşturma ya da Karizma Yaratma Çabaları:** Prestij göstergesi olan (geniş masa, özel imtiyaz gibi) sembollerin kullanımı, ayinsel törenlerin kullanılması, yönetsel senaryolara başvurma.

- **Bir Şirket İdeolojisi ya da İnancı Oluşturma:** Bir misyonun mevcudiyeti ve güçlülüğü karizmaya katkıda bulunacaktır.

Oberg'in karizma analizi, karizmaya katkıda bulunan faktörlerin bir sıralaması görünümündedir. Ancak bu faktörler karizmaya yönelik daha önceki açıklamalarda yer alan öğelerin basit bir karışımından öteye geçememiştir .

Karizmaya yönelik olarak yapılmış olan açıklamalar sonrasında, iki tür yaklaşımdan bahsedilmiştir. Karizmaya psikoanalitik yaklaşım ve sosyal sirayet (bulaşma) yaklaşımı.

#### 1.3.4.2.1. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Gerçekte Freud'un kendisi hiçbir zaman "karizma" terimini kullanmamakla birlikte, çok sayıda kuramcı Freud'un lider-izleyici gibi terimleri zikretmeksizin, karizmatik lider-izleyici ilişkisine özellikle dikkati yoğunlaştırdığını vurgulamaktadır. Daha sonra ki yazarlar ise (Kets de Vries, Lindholin, Abse ve Ullman, Downton gibi), karizmanın psikolojik boyutlarının açıklamasında Freud'cu kavramlardan yararlanmışlardır.

Karizma olgusunu Freud'çu kavramlarla ele alan kuramcılar, insanüstü bir kahraman olarak ilahlaştırılan yada ruhani bir figür olarak tapılan bazı karizmatik

liderlerin normal dışı ve irrasyonel görünen etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çabaların odağı ise ilahlaştırılan yada olağanüstü olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının, yansıtma, geçmişe dönüş ve yer değiştirme gibi psikodinamik süreçler çerçevesinde analiz edilmesine yöneltilmiştir. Dolayısı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşım, liderden çok izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir görünüm taşımaktadır.<sup>138</sup>

Daha öncede belirtildiği gibi, psikoanalitik yaklaşım, izleyicilerin pozisyonuna ağırlık veren bir yaklaşım görünümündedir. Bununla birlikte, karşı yer değiştirme süreci, liderin kendi problemlerini bir bütün olarak topluma yayan kişiler olarak algılanmasını sağlar. Başka bir ifade ile liderin problemleri, herkesin problemleri halini alır. Karizmatik liderin vizyonunda vurgulanan bu yansıtılmış problemler, toplumca paylaşılması halinde pekişerek artan bir ilgi odağı haline dönüşür. Daha açık bir deyişle karizmatik lider, bir kişinin kendi problemlerini yansıtan mesajı ile izleyicilerin problemlerini yansıtan mesajlar arasında bir benzerlik olması durumunda ortaya çıkacaktır.

Genel anlamda, Freud'un görüşlerine ve psikoanalitik düşünceye dayanan bu yaklaşımın, buraya kadar sözü edilen yaklaşımlardan farklı olarak dikkate alınmasının daha doğru olacağı söylenebilir. Çünkü bu yaklaşım, somut ve karizmatik liderliği hedef alan çalışmalardan ziyade, bir düşüncenin yorumlanarak, karizmatik liderliğe uyarlanmasının ötesine geçmemektedir. Bununla beraber, diğer kuramlarla birlikte ele alındığında karizmatik liderlik ile ilgili anlayışa tamamlayıcı katkılarda bulunduğu da açıktır.<sup>139</sup>

#### **1.3.4.2.2. Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı**

Buraya kadar ele alınan karizmatik liderlik kuramlarının genelde, liderin izleyicilerinin tutumlarını doğrudan etkilemesine yöneldiği söylenebilir. (Psikoanalitik kuram hariç) Başka bir deyişle, bu kuramların çoğunda karizma, lidere izleyicileri tarafından genellikle gerilimli durumlarda göstermiş olduğu istisnai özelliklerin bir sonucu olarak atfedilmiştir. Buna karşılık söz konusu kuramların hemen hepsi,

<sup>138</sup> Kılınç, a.g.e., s.395.

<sup>139</sup> Kılınç, a.g.e., s.396.

karizmatik lidere yönelik tepkilerin yüz yüze etkileşimde bulunmayan pek çok kişide aynı anda nasıl ortaya çıkabildiği hususuna bir açıklama getirmede yetersiz kalmışlardır.<sup>140</sup>

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Karizmaya Sosyal Sirayet (Bulaşma) Yaklaşımı, söz konusu yetersizliği gidermeye yönelik izleyici yönelimli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu karizmatik tepki liderin izleyicilerinin her biri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, lidere yönelik karizmatik tepkilerin açıklamasında birincil bireyler arası süreç olarak sosyal sirayet üzerinde odaklaşır.<sup>141</sup>

Sosyal sirayet ya da bulaşma, heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eşanlı olarak (kendiliğinden) yayılmasıdır. Bu süreçte insanların kaygı ve engellenmeye karşı belirli bir yolla davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılır. Yine bu eğilimlerin genellikle sosyal normlarla ya da cezalandırılma korkusuyla yasaklandığı (bastırıldığı) kabul edilir.

Sosyal sirayet yaklaşımına göre lidere karizma atfedilmesi, izleyicilerin davranışlarındaki değişimin aklileştirilmesi ve açıklanması yönündeki zihinsel bir sürecin sonucudur. Böyle bir aklileştirme, özellikle sosyal sirayet, izleyicilerin kabul görmüş inançları ve aşına oldukları sosyal kimlikleriyle uygun olmayan davranışlarla sonuçlanması durumunda şiddetli bir gereksinim olarak ortaya çıkabilecektir. Lidere atfedilen nitelikler, lider ile doğrudan temas içinde bulunmayan kişiler arasında dolaşan şayia ve rivayetlerle aşırı mübalağalı hale gelebilir.

Meindl tarafından geliştirilen sosyal sirayet yaklaşımı, karizmaya izleyici yönelimli bir açıklama getirmesi, birbiriyle etkileşim içinde olmayan kişiler arasında karizmatik lidere sadakatin nedenini ele alması ve liderden ziyade dava'nın karizma atfındaki önemini vurgulaması yönleriyle diğer kavramlardan oldukça farklı mahiyet arz etmektedir. Bununla beraber, sosyal sirayet yaklaşımının karizmatik liderliği tek başına açıklamakta yetersiz kalacağı da bir başka gerçektir. Dolayısı ile diğer

---

<sup>140</sup> Kılınç, a.g.e., s.397.

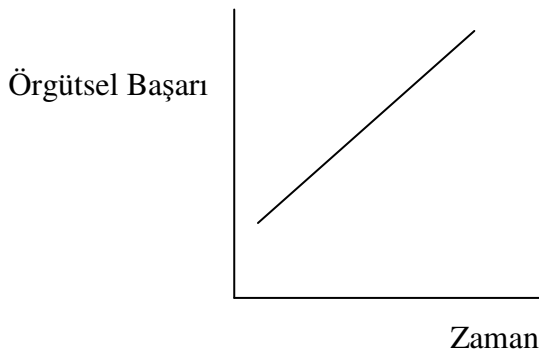
<sup>141</sup> Yukl, a.g.e., p.329-330.

karizmatik liderlik kavramlarını tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ele alınması daha uygun olacaktır.<sup>142</sup>

### 1.3.4.3. Transaksiyonel Liderlik Kuramı

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret ettiler. Bu yaklaşımlardan geleneklere ve geçmişe bağlı olan liderlik tipi transaksiyonel liderlik olarak adlandırılmıştır.<sup>143</sup>

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü biçiminde kullanırlar. Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (Pazar payını arttırma, maliyetleri düşürme, karı arttırma gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda uygundur.<sup>144</sup> Transaksiyonel liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki şekil 1.1.'de olduğu gibidir.<sup>145</sup>



**Şekil 1.1. Transaksiyonel Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.442.

<sup>142</sup> Kılınç, a.g.e., s.398.

<sup>143</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440.

<sup>144</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.226.

<sup>145</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.442.



#### 1.3.4.4. Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik

Çağımızda her yönde çok hızlı gelişme ve değişimler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler örgütleri buna adaptasyona zorlamaktadır. Bugünün örgüt birimleri, değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için, dinamik, duyarlı ve esnek olmak durumundadırlar.<sup>146</sup>

Örgütsel ortamda oluşan transformasyonel (harekete geçirici) liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. Özellikle işgörenlerin hayalleriyle yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma lider etkililiğinin temel bir faktörüdür. Harekete geçirici liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir. Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler.<sup>147</sup>

Harekete geçirici liderler, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlarlar. Onlar yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendirirler. Kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek bir dikkat ve ilgi gösterirler.<sup>148</sup>

Harekete geçirici liderin yaptığı faaliyet özde örgütün değişimidir. Bu tip liderler, çalışanlarının yaşamlarını etkileyecek kararlara katılmalarını ve benimsemelerini sağlarlar. Lider, gücü doğru bir şekilde kullandığında değişim için kılavuzluk yapacaktır. Astların sadece kendilerine söyleneni yapmaları istenmez, örgütün yönlendirilmesine ait kararlara da ortak olmaları istenir. Daha farklı bir deyişle buna, astların yaptıkları işleri sahiplenmesi istenir diyebiliriz. Burada bahsettiğimiz kavram ile “örgüt geliştirme” kavramı birbirinden farklıdır. Aslında “örgüt geliştirme” ile “örgütü harekete geçirme” faaliyetleri birbirine benzer faaliyetler olmasına karşın, örgüt geliştirme kavramı daha dar kapsamlıdır. Ama özünde ikisi de örgütü daha iyiye taşıma amacındadır.

<sup>146</sup> Bekir Parlak, **Etkili Liderlik**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.114.

<sup>147</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.145.

<sup>148</sup> C.Norris, **A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills, Planning and Changing**, Vol:27, January, 1996, p.150.

Çoğu zaman çalışanların, yaptıkları işlerin değişmesinden rahatsız oldukları ve yaptıkları işlerin kalıcı olmamasından şikayetçi oldukları bilinir. Aslında çalışanlar belirsizliklerle dolu olan sürekli değişimlerden rahatsız olmaları normaldir. Bu belirsizlikler liderin örgüt içindeki gücünü sekteye uğratacaktır. Başarısız liderler değişim gereksinimi olduğu halde, değişimi yapmayan liderlerdir.

Tarih boyunca en önemli ilerlemeler eski düşünüş yöntemlerinin terk edilmesi, modellerin ve paradigmaların bırakılmasıyla meydana gelmiştir. Yani liderler modern yaşamın klasik sorunlarını çözecek şekilde ve astlarının buna karşı direnmelerini azaltacak bir yolu düşünmek zorundadırlar.

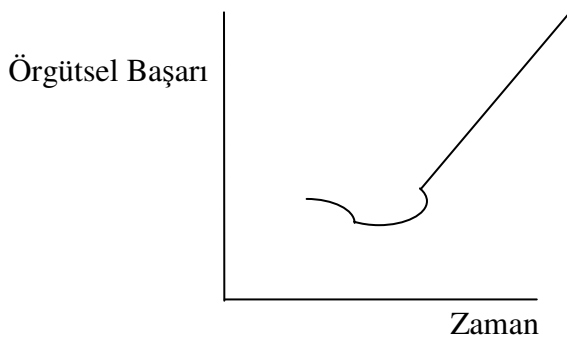
Harekete geçirici liderliğin en önemli özelliğinin, değişen dünya koşullarına göre sürekli değişimi başarabilmesidir şeklinde belirtmiştik. Örgütlerde değişime karşı bazı güçler harekete geçirici liderleri dizginlemeye çalışacaktır. Eğer liderler bu güçleri değiştirebiliyorlar veya kendi ilgi alanlarına çekebiliyorlarsa, herhangi bir değişim başarıya ulaşmada daha çok şansa sahiptir.

Alışılmış bir iş ortamında meydana gelen her önemli değişiklik çalışanları etkilemekte, onları çeşitli duygulara, beklentilere, hatta korkulara yönlendirebilmektedir. İş ortamındaki başlıca değişiklik ve yenilikler makinelerde ve diğer araçlarda, süreç ve yöntemlerde, personelde gerçekleşebilir. Çeşitli araştırmalar, insanların genelde değişime ve yeniliklere karşı bir direnme eğilimi içinde olduklarını göstermektedir.<sup>149</sup> Bu direnç kaynaklarını üç gruba ayırabiliriz. Bunlar; örgütsel kültür, bireysel ilgi alanları ile örgütsel hedef ve strateji anlayışlarıdır.

Harekete geçirici liderlerin en büyük nitelikleri, bu değişime karşı oluşan dirençleri takipçilerinin de katılımıyla kırmalarıdır. Hiçbir değişim takipçilerinde katılımı olmadan tam bir başarıya ulaşamaz. Harekete geçirici liderlik ile örgütsel başarı arasındaki ilişki şekil 1.2.'deki gibidir.<sup>150</sup>

<sup>149</sup> Mustafa Y. Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş., İzmir, 1996, s.73.

<sup>150</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.442.



**Sekil 1.2. Harekete Geçirici Liderlik ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki**

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.442

#### **1.3.4.4.1. Burns`ün Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik Kuramı**

Harekete geçirici liderlik kavramı, ilk kez 1978 yılında Burns tarafından ortaya atılmıştır. Burns'e göre harekete geçirici lider, liderin ve onu izleyenlerin moral ve güdülerini karşılıklı olarak takviye ettikleri bir süreçtir.<sup>151</sup> Harekete geçirici lider, özgürlük, adalet, eşitlik, huzur ve insancıl olmak gibi yüksek moral değerlerini, kıskançlık, korku, hırs ve nefret duygularının karşısında daha canlı tutmak için devamlı çaba harcar.<sup>152</sup>

En alt düzeyde, harekete geçirici liderlik hem insanlar arası etkileşim süreci hem de sosyal sistemleri değiştirerek yeni kurumlar oluşturacak güçleri harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Burns'e göre, "harekete geçirici liderlik, örgütün her düzeyindeki kişiler tarafından ortaya konabilir. Bu kişilerin günlük yaşamlarındaki davranışlarıyla etrafındakilere yansiyabilir, fakat basit ve sıradan olarak algılanmamalıdır."

Başarılı dönüşümler, zaman ilerledikçe daha fazla sayıda kişiyi kapsamaya başlar. Çalışanlar yeni yaklaşımları denemek, yeni düşünceler geliştirmek ve liderliği sağlamak için yüreklendirilir.

<sup>151</sup> Uğur Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1997, s.2.

<sup>152</sup> Yukl, **a.g.e.**, p. 210.

### 1.3.4.4.2. Bass`ın Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik Kuramı

Harekete geçirici liderlik üzerine yapılan sorgusal araştırmaların çoğu Bass ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Bass, harekete geçirici liderliği, liderlerin izleyenler üzerindeki etkisi olarak ifade etmektedir. İzleyenler, lidere karşı güven, saygı, bağlılık ve hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenlerden daha fazlasını yapma isteğindedirler.<sup>153</sup> Bass harekete geçirici liderliğin dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, karizmatik liderlik, özendirici liderlik, zihinsel dürtü ve bireyi önemsemedir.<sup>154</sup>

- Karizmatik özelliğe sahip yöneticiler; hem vizyona hem de misyona sahiptirler. Astlarından saygı, itimat ve bağlılık beklerler. Bu tür yöneticiler astlarından coşku, inanç, övünç ve güven duygusu yaratırlar. Karizmanın sadece çok ender kişilerde bulunduğu düşüncesi artık kaybolmuştur. Karizma, en alt kademelerdeki yöneticilerde de bulunabilen bir niteliktir.

- Özendirici liderlik boyutu ile yöneticiler sahip oldukları vizyonu astlarına aktararak, astlarının davranışlarını belli bir amaca doğru yöneltirler. Amaca ulaşmak için kararlılık gösterirler. Bu kararlılıkları astlarının güdülenmesini yükseltir. Onlara gösterilen duygusal destek astların ilk zamanlarda duygusal beklentileri için çok önemlidir.

- Yöneticinin zihinsel dürtüye önem vermesi, astların eski durumları, yeni bakış açılarıyla görmelerini sağlar. Astların yaratıcı düşünmelerini, strese karşı koymalarını ve yorum yeteneğinin gelişmesini sağlar ve astlar düşüncelerini daha rahat söylemeye başlarlar.

- Yöneticinin bireyleri önemseyen bir tutum sergilemesi, astları ile tek tek ilgilenmesini gerektirir. Her astın ayrı bir ilgi alanı ve değişik gereksinimleri vardır. Ast birey olarak özel ilgi beklemektedir. Bu durumda yöneticisi ile bir iletişim kuran ast, desteklendiğini, dinlendiğini ve saygı gördüğünü hissedebilir. Böylece astların kendilerine olan güven duygusu artar. Aynı zamanda bu, astların fikirlerini de rahatça söylemelerini kolaylaştırır.

<sup>153</sup> Yukl, a.g.e., p.211.

<sup>154</sup> Zel, Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik, s..27.

Bass harekete geçirici liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma harekete geçirici liderlik için gerekli bir olgudur; ancak tek başına yeterli değildir.<sup>155</sup> Harekete geçirici liderlik, izleyenlerin kendilerini aşmalarına, liderin de grubun veya örgütün devamını sağlamak için kendi çıkarlarından özverilerine dayanır.

Harekete geçirici liderler, bize beklenenden daha fazlasını yapabilmemiz için görevlerimizin değerini ve önemini hissettirerek, takım başarısını kendi kârımızdan üstte tutmamız gerektiğini öğreterek ve gereksinimlerimiz derecesini istenen en yüksek dereceye çıkararak bizi güdülerler.

#### **1.3.4.4.3. Roberts'in Transformasyonel (Harekete Geçirici) Liderlik**

##### **Kuramı**

Liderlik kuramlarından biri de çok kapsamlı olmasa da Roberts'in harekete geçirici liderlik kuramıdır. Ona göre lider, astların yönetiminden ve kültürün şekillendirilmesinden çok enerjinin yaratılması ve yönetilmesi ile uğraşır. Lider enerjiktir. Arzu ve istek yaratır. Örgüt içinde oluşan çeşitli olumlu ve olumsuz duyguları kanalize ederek diğer çalışanları olaya aşırı bir heyecanla katılmalarını sağlar. Canlılığı, pozitif enerji olarak tanımlayabiliriz. Lider çalışanların kendilerini farklı hissetmelerine yardım eder. Roberts'a göre karizma kriz durumlarında ve bir değişim oluştuğunda bir sonuç olarak ortaya çıkar. Aslında bu da Conger ve Kanungo'nun fikirleri ile uyumludur.<sup>156</sup>

Harekete geçirici liderler, sinerjiktirler. Buldukları ortamlarda sinerji etkisi ile inanılmayacak değişim ve etkileri yaratabilirler. Harekete geçirici liderler, değişimin katalizörü olarak da tanımlanabilir.

Ancak dönüştürücü liderlik bir düşü ve vizyona yöneltme ve yönlendirme çabasını sadece tasarımsal-zihinsel değil, davranışlarla da özendirme liderliğidir. Bu tip liderler, kendi örgütü dışındakileri de 'biz' olarak algılayan ve içte ve dıştaki kültür ve anlayış farklılıklarını sinerjik olarak yönetebilen liderlerdir. Yasal gücünün veya

<sup>155</sup> Zel, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, s.3.

<sup>156</sup> Yukl, **a.g.e.**, p.224.

uzmanlık gücünün yetmeyeceğini bilir, o nedenle özdeşleşme arzusu yaratan bir kişiliktir.<sup>157</sup>

#### 1.4. LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Liderler, örgütler ve bunların birbiri ile ilişkilerini incelerken, liderlerin yönettikleri topluma buldukları konum itibarı ile kullanacakları, liderlik modellerini görmek uygun olacaktır. Bir liderin güç kullanma yöntemi de bir tür liderlik biçimi oluşturur. Her güç kullanım biçiminin (otokratik, demokratik ve katılımcı ile tam serbesti tanıyan) kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Bir lider belli bir zaman süresince her üç liderlik biçimini de kullanır. Ancak bunlardan biri olağan güç kullanma yolu olarak baskın çıkma eğilimi gösterir. Gerçek yaşamda yöneticilerin kendi yöntemlerinde uyguladıklarının dışında binlerce güç kullanım yöntemi vardır. Güç kullanımı, tam güçten sıfır güç kullanımına dek uzanan bir süreç üzerinde bulunur. Etkili yöneticiler genellikle bu süreç üstünde bir ölçüde liderlik biçimi esnekliği gösterirler.

Lider izleyicilerini güdüleme yöntemine göre, olumlu veya olumsuz lider şeklinde nitelendirilebilir. Lider güç kullanım yöntemlerine göre de üç yöntemden birine daha çok eğilimli olabilir. Otokratik, demokratik ve katılımcı veya tam serbesti tanıyan. Yönelim yöntemi açısından ise lider insana veya yapı ve göreve (işe) yönelik olabilecektir.<sup>158</sup>

##### 1.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Gücü kendilerinde merkezileştirirler. Bu liderler kendilerine söyleneni

<sup>157</sup> Kerim Edinsel, **Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İstanbul, 1997, s.51.

<sup>158</sup> Ömer Sadullah, **Liderlik Tarzları**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.106.

yapan çalışanları için tüm iş ortamını yapılandırır, tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerlerinde toplarlar.<sup>159</sup>

Karar verme, düşünme üstlerin görevidir. Üstün düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta astın görevidir. Otokratik tipteki liderleri McGregor'un kuramındaki düşüncelere sahip kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bunlara göre astlar emirlere direnen, zorlanmayınca çalışmayan, örgütü düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için örgütü zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır.<sup>160</sup>

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi başına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir. "Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir" varsayımı, otokratik liderliğin temel düşüncesidir. Otoriter lider bir gerçekliği astlarına öğretmeye, anlatmaya yada dayatmaya çalışır.

Otokratik liderlerin genellikle kullandıkları güç kaynakları ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderler devamlı olarak işe yönelik davranışlar da bulunurlar. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. Örneğin; bir lider astlarına verimlilik artana kadar izinlerin verilmeyeceğini açıklayarak başarılı sonuçlar alacağına inanabilir. Fakat kesin olarak, düşmanca tepkiler, verimlilikte düşüşler ortaya çıkacaktır.

Otokratik liderlerin olduğu gruplarda üyelerin daha saldırgan, lidere daha fazla bağımlı ve yapılacak işten çok kendileri ile meşgul oldukları yapılan araştırmalarda ortaya çıkarılmıştır. Bu ortamda çalışanlar lider ortamı terk ettiğinde, çalışmalarını liderin olduğu durumlardan daha az olmuştur.<sup>161</sup>

Otokratik liderlik genellikle olumsuz olabilir, çünkü çalışanlar olaylardan habersiz, güvensiz liderin yetkisine karşı korku içindedirler. Ancak bu durumda lider gücünü gruba ödül dağıtmak için kullanabileceğinden liderlik olumlu da olabilir. Güdüleme biçimi olumlu olan otokratik bir lider genellikle hayırsever otokrat adını alır. Hayırsever otokrat bazı durumlarda verimlilik ve iş doyumunu sağlamayı başarabilir.

<sup>159</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.437.

<sup>160</sup> Salih Güney, **Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.212.

<sup>161</sup> Sibel Arkonaç, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.52.

İnsanlar ana-baba, öğretmenler ve hükümet bürokratları gibi çok sayıda otoritenin bulunduğu kültürel bir ortam içinde olgunlaştıklarından, bazı çalışanlarda otokratik liderlik bekleşi vardır.

Yöneticiler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda bir açmaza girerler. Böyle zamanlarda otoritelerini bir kenara bırakıp “iyi çocuk” rolünü oynarlar. Bu tür uygulamaları yaptıklarında daha demokratik görünürler. Eğer yönetici, astlarının onun bu durum ve otorite eksikliğinden yararlandığını düşünürse, büyük aksilikler çıkarabilir.<sup>162</sup>

Yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bu tip yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini rahat, mutlu ve güçlü hissederler. Yetki devrine devamlı olarak karşı çıkarlar. Otoriter liderlerin çalışanlara diğer bir etkisi de yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına neden olmalarıdır.<sup>163</sup> Çünkü bu tür liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir.

Aşırı düzeyde dogmatizm ve otorite ile alt düzeyde özsaygıya sahip olan tarafların çatışma içinde olmamaları için nedenler azdır.<sup>164</sup> Anlaşmazlık içinde olan ve yapıları esnek olmayan liderler (otoriter liderler), bu yapıları nedeniyle çatışmaları da örgütlerin hedefleri doğrultusunda çözümlenmeleri beklenemez.

Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan denetleme ve denetim adımlarıyla doludur.<sup>165</sup> Örgütün yapısını belirlerler. Onlar için her şeyden önce görev gelecektir. Genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme yönetme erki liderlerde toplandıkça, örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmekte ve değer aşılınmış bir kurum durumuna gelmektedir.<sup>166</sup>

Otokratik liderler genelde üretime dayalı liderlerdir denilebilir. Tekliflere kapalıdır. Karar verme yetkisine sahip tek kişidir. Eleştiriye kapalıdır. Hiçbir zaman tartışmaya açık bir davranış göstermez. En iyi ve doğruyu kendisinin bildiğini düşünür.

<sup>162</sup> Arkonaç, a.g.e., s.58.

<sup>163</sup> Birol Bumin, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, Ankara, 1990, s.16.

<sup>164</sup> Bumin, a.g.e., s.18.

<sup>165</sup> Michael Hammer, James Champy, **Değişim Mühendisliği**, (Çev:Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s.52.

<sup>166</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1978, s.20.



Otokratik lider davranışının yararlarından ilki; bürokratik ve otokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygun olmasıdır. İkinci yararı ise; otokratik liderlerin kendilerini tam yetkili oldukları zaman daha etkili ve rahat hissetmeleridir. Üçüncü yararı da; lideri daha fazla işi ile ilgilenmeye, daha etkin ve hızlı karar vermeye götürmesidir.<sup>167</sup>

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Diğer bir sakınca ise, grup içinde liderden başka kimsenin amaç, plan, program ve işgörme yöntemleri üzerine söz sahibi olmaması nedeni ile yaratıcılığın azalmasıdır.<sup>168</sup>

#### **1.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Demokratik-katılımcı tarzdaki liderliğe gelince, bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir.<sup>169</sup>

Demokratik yöneticiler astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan kimselerdir. Astların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarıdır.<sup>170</sup>

Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, astların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu kuram, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da, uygulamada karşılaşılan en

<sup>167</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.438.

<sup>168</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.438.

<sup>169</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.437.

<sup>170</sup> Güney, **a.g.e.**, s.213

yaygın katılım şekli, çalışanların bireysel işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır.<sup>171</sup>

Demokratik-katılımcı liderler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Her türlü tekliflere açıktırlar. Karar alınması için gerekli bilgi örgüt içerisinde rahatça yayılabilecek, bundan başka kararlara katılma ast-üst ilişkilerinden dolayı ortaya çıkan iletişim engellerini de ortadan kaldıracaktır.<sup>172</sup>

Çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır.<sup>173</sup>

Demokratik-katılımcı liderler, çalışanların kararlara katılımını sağlayarak örgütte yapmak istediği değişikliklere karşı direnmeleri de kolayca ortadan kaldırırılar. Bunun yanında, örgütte denetim ve gözetim faaliyetlerinde rahatlama da olacaktır. Çünkü çalışanlar, kendilerini o örgüt içindeki otoritenin bir parçası sayacaklardır. Bunlardan en önemlisi ise, alınan kararların niteliği düzelecektir. Artık herkes tarafından kabul edilmektedir ki, grup olarak alınan kararlar kişisel olarak alınan kararlardan daha isabetli olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, diğer yöntemde olan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu yöntem liderliğin olduğu örgütler de personel devir oranı ve şikayet oranı düşük olmaktadır. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğunu açıkça belirtilmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerinde lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve

<sup>171</sup>Turan Güngör, **Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II KHO Matbaası, Ankara, 1995, s.955.

<sup>172</sup>Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975, s.185.

<sup>173</sup>Stoner - Edward., **a.g.e.**,p.417.

arzularına değer verilen iş görenlerin veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu bir biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir.<sup>174</sup>

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olmasıdır. İkinci bir sakıncası da izleyiciler grubunun büyük olduğunda hem masrafların artması ve hem de bir takım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi, hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesidir.<sup>175</sup>

### 1.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.<sup>176</sup>

Astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanır. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler.<sup>177</sup> Kullandıkları yetkileri neredeyse tamamen astlarına devretmişlerdir.

Lippit ve White’ın yaptıkları araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmeyle birlikte, üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir.<sup>178</sup>

<sup>174</sup> Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.439.

<sup>175</sup> Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.439.

<sup>176</sup> Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.437.

<sup>177</sup> İsmail Türkmen, *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, MPM Yayını, Ankara, 1996, s.63.

<sup>178</sup> Arkonaç, *a.g.e.*, s.52.

Tam serbesti tanıyan liderler, izleyenlerini demokratik liderliğinde ötesinde de serbestlik tanıyan liderlerdir. Bu yöntem liderler Bradfort ve Lippitt tarafından, astlarını etkilememeye çalışan, denetleme ve yönetim işlevlerini aksatan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Bunlar sürekli olarak evrakla uğraşırlar ve astlarından uzakta dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler verilmez ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler, ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar.<sup>179</sup> Bu tip liderlik yönteminde, çalışanlar açısından herkes istediğini yapmakta serbesttir.

Tam serbesti tanıyan liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar.<sup>180</sup>

Aslında yöneticiler Erich Fromm'un "bireylerin belirli ölçüler içerisinde bağımsız olma" düşüncelerine tamamen katılırlar. Onlara göre ortalama bir insan çalışmaktan nefret etmez ve çalışmak bir tatmin kaynağıdır. Dışsal denetleme ve cezalandırma korkusu çalışanları örgütün amaçlarına doğru yöneltmek için kullanılabilir tek yol değildir.<sup>181</sup>

Tam serbesti tanıyan liderlerin ekip çalışmasını öne çıkardıkları görülmekle beraber, liderler ekip çalışmasına ağırlık vermeye başladığında aslında liderliğe daha fazla gereksinim duyacaklardır.<sup>182</sup> Çoğumuz lideri durumunda bulunduğumuz ekipleri, kendi kendilerini yönetir duruma gelmelerini isteriz. Bununla beraber, bu ekipler her zaman aşamayacakları çeşitli engellerle karşılaşacaklardır. Ekiplerin aldıkları kararların liderin aldığı kararların yerini alması her zaman doğru olamayacaktır. Özellikle üst kademe kararlar sorumluluğu yaşayan lider tarafından alınması daha doğru olacaktır. Tam serbesti tanıyan liderler, lideri bulunduğu ekiplerin kararlarına (doğru olmasa da ) uyarlarsa, kendilerini buldukları kademeye getiren liderlik özelliklerini feda etmiş olacaklardır.

<sup>179</sup> M. Bernard Bass, **Stogdills Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990, p.393.

<sup>180</sup> Türkmen, **a.g.e.**, s.79.

<sup>181</sup> Bass, **a.g.e.**, s.398.

<sup>182</sup> Bass, **a.g.e.**, s.399.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yararı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu biçimde bir liderlik tipi uygulanabilir. Aksine kültür düzeyi düşük, iyi iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun bulunan gruplarda bu tarz bir liderlik biçiminin yürüyemeyeceği açıktır.<sup>183</sup>

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışının ilk sakıncası, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır.<sup>184</sup>

---

<sup>183</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.439.

<sup>184</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.440.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ TATMİNİ**

## 2.1. İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İşletmelerde yöneticilerin üzerinde önemle durdukları hususların başında mevcut kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanılması gelir. Mevcut kaynakların kıt olması, bunların israf edilmeden kullanılmasını gerektirmektedir.<sup>185</sup>

Çağdaş yönetim düşünce sistemine göre bir işletmenin başarısı, karlılık, pazar payı gibi değişkenler kadar işgörenlerin iş tatminine de bağlıdır.<sup>186</sup> Bunu göz önünde bulunduran araştırmacılar iş tatmini konusunda oldukça fazla sayıda araştırma yapmışlardır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde 1930'lara kadar iş tatmininde rol oynayan belirleyici faktörler ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmadığı görülmektedir. Konuya ilgi, Taylor'un 1912 yılındaki çalışmalarında görülse bile, sistematik değildir.<sup>187</sup>

Bilinçli olarak yapılan ilk araştırma, Amerika'da Elton Mayo ile arkadaşları tarafından, 1920'li yıllarda Chicago-Western Elektrik işletmesinde başlattıkları "Hawthorne" çalışmalarıdır. Bu araştırmaların sonuçları ancak 1932 yılında alınabilmiştir. Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş işgörenin daha çok üretim yapacağı tezinden hareketle, başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fiziki faktörlerin incelenmesiyle başlamıştır. Araştırmalar ilerledikçe Elton Mayo ve arkadaşları, sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisi olduğunu fark etmişlerdir.<sup>188</sup>

Hawthorne çalışmalarında ele edilen en önemli sonuç, iş tatmininin ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel çalışma koşulları ile değil, iş yerindeki moral ortamı, bireyler arasındaki iyi ilişkilerle sağlandığıdır. Bu çalışmalarda iş tatmininin bağımsız olarak araştırılmasına, iş tatmininin verimle ilişkili olduğu düşüncesine neden olmuştur. Gerçekte de sayıları oldukça fazla yapılan araştırmalar, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi ispatlamaya çalışmışlardır.<sup>189</sup>

<sup>185</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.138.

<sup>186</sup> Gülay Budak, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1998, s.45.

<sup>187</sup> F.W.Taylor, **What is Scientific Management**, American Management Association, New York, 1970, p.67.

<sup>188</sup> Tülin Ulusoy, **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul, 1993, s.2 .

<sup>189</sup> W.H.Vroom, **Work and Motivation**, John Willey Sons,Inc., New York, 1964, p.123.

İngiltere’de “Industrial Fatigue Research Board” tarafından oldukça geniş kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. İşgörenlerin sağlığına etkisi olduğu düşünölen çevre faktörleri olarak; ışıklandırma, güröltü, havalandırma, iş kazalarının nedenleri, çalışma ve dinlenme saatleri ve yorgunluk üzerine yapılan araştırmalarda, elde edilen sonuçlar değerlendirilerek fizik çevre şartları tolere edilir bir düzeye ulaşılmıştır.<sup>190</sup>

İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekölün başlangıcı Hawthorne çalışmaları olarak görölr. Bu ekölün çalışmaları daha sonra, endüstri psikologları ve Ohio State üniversitesi araştırmacıları tarafından günümüze kadar taşınmıştır. Bu ekölün savunucuları; iyi danışmanlık, otoriter yönetim, informal olmayan örgütler, katılımcı yönetim ve bunlarla ilgili organizasyonlardaki teknikler üzerinde durmuşlar ve bu faktörlerin olumlu olmasının iş tatminini arttıracasını savunmuşlardır.<sup>191</sup>

1977’de Herzberg, Mausner ve Synderman’ın işin çağdaşlaştırılması ekölünü başlatmalarıyla birlikte, insan ilişkileri ekölü eski önemini yitirmiştir. İşin çağdaşlaştırılması ekölündeki araştırmacıların amacı, iş organizasyonu yapılırken, bireyin iş tatminini sağlamak ve grup ilişkisini doyurucu bir şekilde vermektir. Uygulanan en son teknolojiler, sorunun teknik kısmına olağanüstü uzmanlaşmış düşünce harcanmasına karşın, sistemin insan kısmı ile çok az ilgilenmişlerdir.<sup>192</sup>

Günümüzde toplam kalite yönetimi, katılımlı yönetim, hücre üretim sistemleri ve yalın üretim sistemleri gibi çağdaş yönetim sistemlerinin, üretimde insan faktörünü ön plana çıkararak, iş tatmini oluşturacak yapılanmayı sağladıkları görölmektedir.

## 2.2. İŞ TATMİNİ TANIMLARI

İş tatmini ve performansla ilişkin kurulan hipotezlerin çıkış noktası, mutlu iş görenlerin verimli olacakları yönündeki inanca dayanmaktadır. İş tatmini örgütsel davranış literatüründe yer alan eski bir kavramdır.<sup>193</sup> Bu konuda günümüze kadar

<sup>190</sup> Ulusoy, a.g.e., s.1.

<sup>191</sup> R.H.Frank, J.D.Kaul, **The Hawthorne Experiments**, American Sociological Review, New York, 1978, p.629.

<sup>192</sup> G.Hutton, **Work Groups and Job Design**, Work Study and Management Services, New York, 1970, p.215.

<sup>193</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.340.



yapılan araştırmalar ve literatürü taradığımızda, birbirinden çok farklı görüşler ve tanımlamalarla karşılaşırız. Bu tanımları şu şekilde sıralamamız mümkündür.

En basit biçimde iş tatmini; “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir.<sup>194</sup>

Soyut bir kavram olan iş tatminini anlatmak için çoğunlukla; işi sevmeye, işe bağlılık ve işe kendini coşku ile verme gibi tanımlar kullanılmaktadır.<sup>195</sup>

Locke iş tatminini; bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duyguyla sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi şeklinde tanımlamıştır. İş tatminini işgörenden önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algıların bir sonucudur.<sup>196</sup>

Bir başka görüşte iş tatmini; işgörenden işlerinde duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk olarak ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip bir birey, işine karşı olumlu duygular geliştirebilmektedir. İşine karşı olumsuz duygular geliştiren birey ise iş tatminsiz bir kişidir.<sup>197</sup>

B.Von Haller Gilmer iş tatminini; bireyin işine karşı tutumu olarak belirtmektedir. Bireyin işe karşı tüm duygu, mantık ve davranış eğilimleri, onun işe karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır.<sup>198</sup>

Bullock iş tatminini; işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütününe değerlendirilmesinden kaynaklanan bir tutum olarak göz önüne alır.<sup>199</sup>

Lawler iş tatminini; işgörenden, işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz, ya da ulaştığı olumlu duygusal durum olarak tanımlamakta ve işgörenden işten tatminini, örgüt etkinliğinin en temel öğeleri arasında ele almaktadır.<sup>200</sup>

<sup>194</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.136.

<sup>195</sup> Gülten İncir, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**, MPM Yayınları, Ankara, 1990, s.50.

<sup>196</sup> Luthans, **a.g.e.**, p.114.

<sup>197</sup> Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren:Kemal Tosun) İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1998, s.96.

<sup>198</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.14.

<sup>199</sup> Canan Ay, Aylin Gülgün, **Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etkin Bir Araç Olarak İş Tatmini**, Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, 1998, s.258.

<sup>200</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.52.

Price iş tatminini; toplumsal sistem üyelerinin, o sistemde üye olmaya karşı gösterdikleri olumlu duygusal eğilim olarak tanımlar.<sup>201</sup>

Vroom iş tatminini; işgörenlerin algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir.<sup>202</sup>

Smith, Kendall ve Hulin iş tatminini; bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı olarak tanımlamışlardır.<sup>203</sup>

Diğer bir tanıma göre ise iş tatmini; bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir. İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir.<sup>204</sup>

Blum ve Naylor'a göre iş tatmini; bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucudur. Bu tutumlar ise; ücret, çalışma şartları, denetim, gelişme imkanları, yeteneğin tanınması, işin değerlendirilmesi, işteki sosyal ilişkiler, işin çevresi v.b. değişkenler olarak özetlenebilmektedir.<sup>205</sup>

İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içerisinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir.<sup>206</sup>

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gurur ile ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.

<sup>201</sup> Aldemir Ceyhan, **Yöneticilerin Güç Tipleri, İşe Yabancılaşma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**, Amme İdare Dergisi, Sayı: 1, 1983, s.64.

<sup>202</sup> Levent Şimsek, **İş Tatmini**, Verimlilik Dergisi, MPM, 1995/2, s.91.

<sup>203</sup> Dennis Organ, **Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis**, Journal Man.Vol.14/4, New York, 1998, p.551.

<sup>204</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.186.

<sup>205</sup> Milton Blum, James Naylor, **Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation**, Harper and Row., New York, 1968, p.364.

<sup>206</sup> Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996, s.266-267.

- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

### 2.3. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

İş tatmini ile ilgili olarak üç yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan klasik yaklaşım; fizik ve ekonomik koşullar ile, neo-klasik yaklaşım; insan ilişkileri ile, modern yaklaşım ise; işin geliştirilmesi ile ilgilenmektedir.

#### 2.3.1. İş Tatmini İle İlgili Yaklaşımlar

##### 2.3.1.1. Klasik Yaklaşım (Fizik ve Ekonomik Koşullarla İlgilenen Ekol)

1800'lü yılların sonlarında sanayi devriminin ortaya çıkması ile birlikte, üretim sistemleri, örgüt yapısı ve işgörenlerin beklentileri konusunda çok önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte üretimde ilkel tezgahlardan makinelerde yapılan seri üretime geçilmiş, küçük aile işletmeleri yerlerini büyük örgütlere bırakmış, aşırı iş bölümü yapılmış, üretilen malların satılabileceği pazar konusunda rekabet sorunları ortaya çıkmaya başlamıştır.<sup>207</sup>

Üretim teknolojisindeki bu hızlı gelişmelere rağmen, işgörenlerin çalışma şartlarında ve ücretlerinde büyük gerilemeler yaşanmıştır. Buna istinaden piyasada ucuz ve bol işçi bulmak kolaylaşmıştır. 1880'li yıllara kadar bu düzensiz yapı devam etmiştir. Bu yıllarda Frederick W.Taylor'un öncülük ettiği bilimsel yönetim akımı temsilcileri önemli sayılabilecek bazı çalışmalar yapmışlardır. Taylor'a göre, bilimsel yönetimin temel prensipleri; dikkatli eleman seçimi, işgörenin geliştirilmesi, iyi bir iş bölümü ve iş etüdü çalışmalarıdır.<sup>208</sup>

Taylor çalışmalarının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek geçirmiştir. İncelediği işler daha çok tekrarlanan devri işlerdir. İşgörenlerin işleri yaparken çoğu zaman atıl duran vücut azalarından

<sup>207</sup> Baransel, a.g.e., s.102.

<sup>208</sup> Taylor, a.g.e., p.98.

gereken şekilde yararlanamadıklarını, gereksiz hareket ve oyalanmalarla standart bir çalışma hızı veya temposuna erişemediklerini, çalışma süreleri ile dinlenme sürelerinin iyi ayarlanmamasının yorgunluğu arttırdığı ve dayanıklılığı azalttığını, nihayet bu üç hususun iş verimliliğini düşürdüğü, zaman ve para kayıplarına neden olarak maliyetleri yükselttiğini ortaya çıkarmıştır.<sup>209</sup>

Temelleri Frederick W.Taylor tarafından ortaya atılan klasik yaklaşım ekolü, örgütlerde işgörenlerin motivasyonunu anlamaya yönelik yapılan ilk çalışma olmaktadır. Taylor ekonomik kazancın işgörenleri motive eden temel faktör olduğunu söyleyerek, ücret teşvik sistemlerini kullanmayı önermiştir. Klasik yaklaşımda diğer motivasyon faktörleri göz önüne alınmamıştır.<sup>210</sup>

Klasik yaklaşım ekolü, çoğunlukla yapılan işin fiziksel organizasyonu, çalışmanın fiziki şartları ve ödül konuları üzerinde durmuştur. İş bölümünün geliştirilmesi, yönetim fonksiyonları ve ilkeleriyle yöneticilerin daha başarılı olmasının sağlanması, farklı ücret sistemlerinin geliştirilmesi, işe uygun personel alma ve eğitim konularına önem verilmesi yönünde gösterilen çabalar, işgörenlerin iş tatminine çok önemli katkılar sağlamıştır.<sup>211</sup>

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam yani mühendis gözü ile olmuştur. Üç ana ilkesi vardır:<sup>212</sup>

- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etütlerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir. Bunun için üç ile beş yıllık bir zaman gerekebilir.

- İşin etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgören özendirilmelidir. Bu belirli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

- İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını (makinelere hızı, işlerin sırası gibi) düzenlemek için

<sup>209</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.13.

<sup>210</sup> Kemal Kantarcı, **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri**, 9 Eylül Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir, 1997, s.2.

<sup>211</sup> Kantarcı, **a.g.e.**, s.43.

<sup>212</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.14.

tecrübeli ustabaşlar kullanmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

İşgörenin etkin ve verimli olarak çalışması sonucu elde edeceği haz bazen, birçok ekonomik ödülünden daha büyük bir özendirici olabilmektedir. Ödül kazanılabilmesi, bazen işgörenlerin birlikte çalışmasını gerektirdiğinden, grup dayanışması ve ekip çalışmasını da güçlendirmektedir.<sup>213</sup>

### 2.3.1.2. Neo-Klasik Yaklaşım (İnsan İlişkileri İle İlgilenen Ekol)

Zamanın ilerlemesi ile birlikte klasik yaklaşım yetersiz gelmeye başlamıştır. 1930-1940'lı yıllarda Freud, Lewin, Moreno, Ragers'in geliştirdiği kuramlar işgörenlerin duygusal yapısının önemini ve performansı üzerine etkisini ortaya çıkarmıştır.

Neo-klasik yaklaşım ile ilgili olarak ilk çalışmayı Western Elektrik kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında Elton Mayo ve arkadaşları yapmışlardır. Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliğin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işgörenler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.<sup>214</sup>

Yapılan bu araştırmalar sonrasında erişilen en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları değil, işyerindeki moral ortamı, bireyler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, örgütsel etkinlik ve verimliliği etkileyen en temel faktörlerdir.<sup>215</sup>

İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün; insanın diğer üretim faktörlerinden farklı olduğunu, insanlar arasında farklılıklar bulunduğunu kabul etmesi; insanı biyolojik ve psikolojik olduğu kadar, psiko-sosyal bir varlık olarak görmesi; bütün bu nedenlerle, birey ve grupları, davranışları ile örgüt yapısı ve işleyişini etkileyen bir

<sup>213</sup> Davis, a.g.e., p.654.

<sup>214</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.21.

<sup>215</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.22.

“değişken” olarak örgüt tahlillerinde göz önüne alması ile, klasik yaklaşımın büyük bir boşluğunu doldurmuştur.<sup>216</sup>

1950-1960 yılları arasında klasik yaklaşım görüşü tamamen terk edilerek, neo-klasik yaklaşım en yaygın biçimde yönetim ve örgüt sorunlarının çözümünde kullanılmıştır. Bu yaklaşımın klasik olandan farkı, insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmesi, örgütlerde insanları harekete geçirme ve teşvik etmede kullanılmasıdır. Bunun yanında makineleşme ve montaj hattı yapısının doğurduğu sorunlar ve bunun sonucunda da monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak başlıca önlemler üzerinde durulmuştur.<sup>217</sup>

Bu yaklaşım 1950’li yılların sonunda en son noktasına erişmiş ve 1977 yılında Herzberg, Mausner ve Synderman’ın katkılarıyla yeni bir yaklaşım olan, modern yaklaşım (işin geliştirilmesi ile ilgilenen ekol) hareketinin başlaması ile birlikte artık eski önemini kaybetmiştir. Yeni hareketin üzerinde durduğu faktör ise; işgörene yeteri kadar sorumluluk verilerek onun gelişmesine imkan tanımaktır.<sup>218</sup>

### **2.3.1.3. Modern Yaklaşım (İşin Geliştirilmesi İle İlgilenen Ekol)**

Modern yaklaşımda (işin geliştirilmesi ile ilgilenen ekol) ortaya atılan sorun; öyle bir iş organizasyonu yapılmalı ki hem bireyin tatmini sağlansın, hem de grup ilişkisine doyurucu bir şekil verilsin. Uygulanan üretimde yeni teknolojinin en önemli eksikliği, üretimde olağanüstü uzmanlaşmış düşüncenin artırılmasına karşın, sistemin insan boyutu ile çok az ilgilenilmiş olmasıdır.<sup>219</sup>

Bu ekolde insanın doğası ile ilgili bir takım varsayımlarda bulunulmuştur. İlk varsayıma göre, insanlar örgütte işlerine anlamlı bir katkıda bulunmayı istemektedirler. İkincisi, iş zevksiz değildir. İş zenginleştirme ve işin yeniden tasarımı iş çeşitliliğini, sorumluluğunu, özerkliğini v.b. artırmaktadır. Üçüncüsü, işgörenlerin işleriyle ilgili anlamlı ve rasyonel kararlar alabilecekleri savunulmaktadır. Son olarak ise, bireyin kendini kontrol ve idare derecesinin artması ile iş tatmini de büyük ölçüde

<sup>216</sup> Baransel, **a.g.e.**, s.284-285.

<sup>217</sup> Kantarcı, **a.g.e.**, s.3.

<sup>218</sup> F.Herzberg, B.Mausner, B.B.Synderman, **The Motivation to Work**, John Wiley and Sons Inc., New York-London, 1967, p.133.

<sup>219</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.14.

artmaktadır. Diğer bir deyişle, iyi ve anlamlı bir performansın iş tatminine yol açtığı varsayılmaktadır.

1970'li yıllar, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı ilişkilerde sistem yaklaşımının en fazla vurgulandığı dönemdir. Açık sistem teorisi adıyla, işletmede çalışanı ve yöneteni etkileyen faktörler ortaya konarak işgörenin iş tatminini etkileyen faktörler daha kapsamlı ve isabetli olarak tespit edilmiştir. Açık sistem kuramı, durumsallık yaklaşımının doğmasını hızlandırmış, değişen iç ve dış koşullara uygun yönetim ve örgütlenmeyi getirerek, iş tatminini artıran önemli bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur.<sup>220</sup>

İnsan kaynakları yaklaşımından bazı yönetsel stratejiler belirlemek mümkündür. Bu yaklaşımda yöneticiler, karmaşık motivasyon modelini uygulama sorumluluğu içindedir. Yönetim, işgörenlerin örgüt içindeki konumlarına göre kendi amaçlarını belirlemelerine izin vermektedir. Ayrıca bu yaklaşım, işgörenlerin örgütsel karar alma faaliyetlerine daha fazla katılımını ve iş özerkliğinin artışı sağlamaktadır. Böylece yöneticinin işi, işgörelere yönetsel otoriteyi kabul ettirmek yerine, onların bireysel ve örgütsel amaçlarını birleştirebilecekleri ortamlar hazırlamak olmalıdır.<sup>221</sup> Bu ekollerin karşılaştırmaları tablo 2.1.'de görölmektedir:<sup>222</sup>

---

<sup>220</sup> Kantarcı, **a.g.e.**, s.4-5.

<sup>221</sup>Özlem Atan, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, İ.T.Ü.Yayınları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 1994, s.16-17.

<sup>222</sup>Atan, **a.g.e.**, s.19.

**Tablo 2.1. İş Tatmini İle İlgili Ortaya Atılan Yaklaşımların Karşılaştırılması**

<b>KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>NEO-KLASİK YAKLAŞIM</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM</b>
<b>VARSAYIMLAR</b>	<b>VARSAYIMLAR</b>	<b>VARSAYIMLAR</b>
<p>1. İş pek çok kişi için doğal olarak tatsızdır.</p> <p>2. İnsan ne yapıyorsa onu yapmak için gösterdiği gayret,kazandıklarından daha önemlidir.</p> <p>3. Çok az kişi işinde yaratıcı,kendini idare edici ya da kontrol edicidir.</p>	<p>1. İnsanlar faydalı ve önemli olmayı isterler.</p> <p>2. İnsanlar bir yere ait olmayı ve tanınmayı isterler.</p> <p>3. Bu ihtiyaçlar insanları motive etmede paradan daha önemlidir.</p>	<p>1. İş doğal olarak tatsız değildir.İnsanlar anlamlı amaçlara katkıda bulunmayı arzu etmektedirler.</p> <p>2. Pek çok insan işinde yaratıcı,yönetici ve kontrol edicidir.</p>
<b>POLİTİKALAR</b>	<b>POLİTİKALAR</b>	<b>POLİTİKALAR</b>
<p>1. Yönetimin temel işi astlarını yönlendirmek ve motive etmektir.</p> <p>2. Yönetici işleri basit tekrarlı ve kolayca öğrenilebilir parçalara ayırmalıdır.</p> <p>3. Yönetici bu detaylı rutin işleri ve prosedürleri zorla ve adilce kabul ettirmelidir.</p>	<p>1. Yöneticinin temel işi astlarını faydalı ve önemli hissettirmektir.</p> <p>2. Yönetici astlarına bilgi vermeli ve onların itirazlarını dinlemelidir.</p> <p>3. Yönetici rutin işlerde astlarının kendi yönlerini belirlemelerine ve kendilerini yönetmelerine izin vermelidir.</p>	<p>1. Yöneticinin temel işi atıl insan kaynaklarını çalıştırmaktır.</p> <p>2. Yönetici astlarının hünerlerini geliştirici bir çevre oluşturmalıdır.</p> <p>3. Yönetici çalışanları katılma,kendini idare ve kontrole teşvik etmelidir.</p>
<b>BEKLENTİLER</b>	<b>BEKLENTİLER</b>	<b>BEKLENTİLER</b>
<p>1. Ücret yeterli ve yönetici adil olduğu sürece insanlar işlerine sürdüreceklerdir.</p> <p>2. Eğer işler yeterli basitlikte ve kontrol edilebilir ise,gerekli standartlara erişebilmek mümkün olacaktır.</p>	<p>1. Bilgiyi astlarla paylaşmak ve rutin kararları onlara bırakmak onların ait olmak ve önemli olmak gibi temel ihtiyaçlarını tatmin edecektir.</p> <p>2. Bu ihtiyaçları tatmin etmek morali düzeltecek ve formal güce direnci azaltacaktır.</p>	<p>1. Astların kendini idare ve kontrolünü sağlamak ve onlara etki etmek verimliliği doğrudan arttırıcı bir rol oynayacaktır.</p> <p>2. İş tatmini,çalışanların,kaynakların tamamını kullanmalarının bir yan ürünü olarak artacaktır.</p>

**Kaynak:** Özlem Atan, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, İ.T.Ü.Yayınları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul, 1994, s.19.



### 2.3.2. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar

Örgüt içerisinde işgörenleri neyin motive ettiği sorusu çok uzun zamandan beri, akademisyenlerin ve araştırmacıların gündemini oluşturmaktadır. 1900'den günümüze kadar; iş tatmini ve motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiştir.<sup>223</sup> İnsanları motive eden gereksinimlerin analizine önem veren bu teoriler, çalışanların gereksinimleri hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin işgörenlerin nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır.<sup>224</sup>

Araştırmacılar tarafından ortaya atılan bu teorilerden bazıları kişilerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısı ile kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.<sup>225</sup>

Şu hale göre motivasyon kuramlarını iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup kapsam kuramları olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren kuramlar, ikinci grupta süreç kuramları olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır.<sup>226</sup> Bu kuramlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır.

#### 2.3.2.1. Kapsam Kuramları

Bu isim altında toplanan kuramlar, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir.<sup>227</sup> Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Yönetici, bireyi belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri kavrayabilirse, bu faktörlere hitap etme yoluyla işgörenini motive edebilir ve daha iyi yönetebilir.<sup>228</sup>

---

<sup>223</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.439.

<sup>224</sup> İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.186.

<sup>225</sup> Davis, **a.g.e.**, p.43.

<sup>226</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.437.

<sup>227</sup> Stoner, **a.g.e.**, p.406.

<sup>228</sup> Özalp-Koparal-Berberoğlu, **a.g.e.**, s.304.

Kapsam teorileri; Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, Mc Clelland'ın başarıma gereksinimi kuramı ve Alderfer'in erg kuramından oluşur.

### 2.3.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. İnsanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabul ettiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.<sup>229</sup>

Maslow, insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde ve temel fizyolojik gereksinimlerden kendini geliştirmeye doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kişinin gereksinimleri beş ana grupta toplanabilir.<sup>230</sup>

Bu kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli gereksinimleri gidermeye yönelik olduğudur. Kişi gereksinimlerini gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla gereksinimler davranışı belirleyen önemli bir faktördür.<sup>231</sup>

Yaklaşımın ikinci varsayımı gereksinimlerin sırası ile ilgilidir. Bu varsayımına göre kişi belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren gereksinimlere sahiptir. Alt kademelerde bulunan gereksinimler giderilmeden, üst kademelerdeki gereksinimler kişiyi davranışa sevk etmez. Gereksinimlerin kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir gereksinim davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki gereksinimler davranışı etkilemeye başlar.<sup>232</sup>

<sup>229</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.30-31.

<sup>230</sup> İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2002, s.380.

<sup>231</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.437.

<sup>232</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.438.

Maslow'un ortaya attığı gereksinimleri aşağıdaki başlıklar şeklinde özetlenebilir.

- **Fizyolojik Gereksinimler:** Burada yeme, içme, barınma gibi genelde hayatı sürdürmeye yönelik gereksinimler yer almaktadır.<sup>233</sup> Piramidin en alt kademesinde yer alan fizyolojik gereksinimler; biyolojik niteliklidir. Bu gereksinimler sonradan öğrenilmeyen gereksinimlerdir.<sup>234</sup> Yöneticiler yeterli ücret ve ödemelerle işgörenlerin bu gereksinimlerini karşılayabilirler. Konuyla ilgili diğer faktörler ise, yöneticilerin ayarladığı çalışma saatleri, dinlenme odaları, sıcaklık, ışıklandırma ve gürültü düzeyi gibi fiziksel çevrenin görünümü olmaktadır. Bu gereksinimler giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez, düşleyemez.<sup>235</sup>

- **Güvenlik Gereksinimleri:** Bu gereksinim, bireyin kendisini emniyette hissetmesine yönelik gereksinimleri içerir.<sup>236</sup> Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister.<sup>237</sup> Bu gereksinim, bireyin hasta, yaşlı olduğu hallerde, kazaya uğrayıp çalışmadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecektir bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, birey ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara üye olur.<sup>238</sup> Bugünün endüstriyel ve düşük ekonomik şartlarında yer alan ve her an işten çıkarılma korkusu hisseden bir işgören için güvenlik gereksinimi oldukça büyük önem arz etmektedir.<sup>239</sup> Bu gereksinimde fizyolojik gereksinimler gibi sonradan öğrenilmeyen, doğuştan var olan gereksinimlerdenidir.<sup>240</sup>

- **Ait Olma ve Sevgi Gereksinimi:** Maslow burada, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı

<sup>233</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.380.

<sup>234</sup> İsmail Ataay, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1985, s.22.

<sup>235</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.139.

<sup>236</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.381.

<sup>237</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.139.

<sup>238</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.31.

<sup>239</sup> Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1988, s.208.

<sup>240</sup> Ataay, **a.g.e.**, s.22.

sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtası ile daha kolay çözeceklerdir.<sup>241</sup> Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer.<sup>242</sup>

- **Saygı ve Takdir Edilme Gereksinimi:** Burada diğer insanlar tarafından kabul görme, saygı duyulma, takdir edilme ve benzeri gereksinimler söz konusudur.<sup>243</sup> Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendilerine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Saygı ve takdir edilme gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliği, terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır.<sup>244</sup> Bu gereksinimin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.<sup>245</sup>

- **Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi:** Beşeri gereksinimlerin en üst basamağını oluşturur. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir.<sup>246</sup> Bu basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü bu basamakta ortaya çıkar. Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içerisinde belirli bir statüye kavuşmuş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi, artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü, kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir.<sup>247</sup>

Maslow, fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıkladığı, ilk iki basamaktaki gereksinimleri, temel (birincil) gereksinimler; son üç basamaktaki ait olma ve sevgi, saygı ve takdir edilme ile kendini gerçekleştirme gereksinimlerini ise, sosyo-psikolojik ve ikincil gereksinimler olarak isimlendirmiştir.<sup>248</sup>

<sup>241</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.31.

<sup>242</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.139.

<sup>243</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.381.

<sup>244</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.31.

<sup>245</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.139.

<sup>246</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.381.

<sup>247</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, **a.g.e.**, s.139-140.

<sup>248</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.31-32.

Maslow'un geliştirmiş olduğu bu kuramın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bir kısmı bu kuramın varsayımını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır.<sup>249</sup> Olduğa fazla eleştiriye maruz kalan, bir gereksinimin karşılanmasından sonra diğerinin devreye girdiği yönündeki ilkesidir. (Birey güvenlik gereksinimi karşılanmadan da, ait olma gereksinimi hissedebilmektedir.)<sup>250</sup> Tüm eleştirilere rağmen, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı; basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıki olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon kuramıdır.<sup>251</sup> Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini aşağdaki şekilde grldğu gibi ifade edebiliriz.<sup>252</sup>



**Sekil 2.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi**

**Kaynak:** Erol Eren, **rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.32

<sup>249</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.440.

<sup>250</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.382.

<sup>251</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.440.

<sup>252</sup> Eren, **rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.32.

### 2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, Maslow'dan sonra adından en çok söz ettiren kişi olmuştur. Bu yaklaşımda Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramı ile benzerlikler gösterir. Her iki kuramda insan gereksinimlerinin belirli bir sıra içerisinde ortaya çıktığı varsayımından hareket eder.<sup>253</sup>

İnsanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak iş yeri koşullarının neler olduğunu araştıran F.Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını, yada daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram güdüleme konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır.<sup>254</sup>

Bu teori F.Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Bu araştırmada şu soru sorulmuştur: "İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız." Veriler incelendiğinde araştırma araştırmaya konu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken, iş ile direkt ilgili olan, iş'in kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. En kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber iş'in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. gibi kavramları kullanmışlardır.<sup>255</sup>

Herzberg, kurum ortamında bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen ve teşvik edici faktörler olarak adlandırılmıştır. Hijyen faktörler arasında:<sup>256</sup>

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi,
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu,
- Amirle ilişkilerin iyi olmayışı,
- İş ortamının fiziksel koşullarının yetersiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,

<sup>253</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.442.

<sup>254</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.32.

<sup>255</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.440-441.

<sup>256</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.382-383.

- İş arkadaşları ile geçimsizlikler,
- Kötü alışkanlıklar,
- Çalışanların özel hayatlarına saygı gösterilmemesi yer alır.

Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon teşvik edici faktörler sağlanarak gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece teşvik edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.<sup>257</sup>

Teşvik edici faktörler ise :<sup>258</sup>

- İş başarı ile yapmanın verdiği mutluluk,
- İş yerinde başarıyla tanınma,
- Takdir edilme,
- Özendirilme,
- Arzu istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma,
- Yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi olanağı,
- İşinde gelişme olanağıdır.

Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.<sup>259</sup>

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Bu iki yaklaşım arasındaki karşılaştırma aşağıdaki tabloda olduğu şekilde yapılabilir.<sup>260</sup>

<sup>257</sup> Koçel, a.g.e., s.441.

<sup>258</sup> Fındıkçı, a.g.e., s.383.

<sup>259</sup> Koçel, a.g.e., s.441.

<sup>260</sup> Metin Torko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, 1973, s.68.

**Tablo 2.2. Maslow ve Herzberg'in Karşılaştırılması**

<b>Maslow'un Kuramı</b>	<b>Herzberg'in Kuramı</b>
Kendini gerçekleştirme gereksinmesi	İşin kendisi, başarıma, gelişme olanakları ve sorumluluk
Saygı ve takdir gereksinmesi	İlerleme, tanınma ve statü
Ait olma ve sevgi gereksinmesi	Denetçiyle, üstlerle, astlarla karşılıklı ilişkiler, teknik denetleme
Güvenlik gereksinmesi	İşletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği çalışma koşulları
Fizyolojik gereksinimler	Çalışma koşulları, ücret, kişisel yaşantı

**Kaynak:** Metin Torko, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Ankara Üniversitesi Yayını, Ankara, 1973, s.68.

### 2.3.2.1.3. Mc Clelland'ın Başarıma Gereksinimi Kuramı

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup gereksinimin etkisi altında davranış gösterir. Bunlar ilişki kurma gereksinimi, güç kazanma gereksinimi ve başarıma gereksinimidir.<sup>261</sup> Bu gereksinimler hem birey, hem de toplum ve ulus yaşamında önem taşımaktadır. Düşünürce göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı gereksinimi saklıdır.<sup>262</sup>

- **İlişki Kurma Gereksinimi:** Başkalarıyla ilişki kurma, gruplara katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir.<sup>263</sup> Dolayısı ile bu ihtiyacı baskın olan kişiler, rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir düzende yer almak isteyeceklerdir.<sup>264</sup> Bu ihtiyaç türünde, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verilir.<sup>265</sup> İyi bir takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturabilmek için, ilişki kurma gereksinimi yüksek işgörenler gerekmektedir. Kişiler arası ilişkilerden

<sup>261</sup> Koçel, a.g.e., s.442.

<sup>262</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.501.

<sup>263</sup> Halil Can, **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayımları, Ankara, 1986, s.68.

<sup>264</sup> Ataman, a.g.e., s.447.

<sup>265</sup> Koçel, a.g.e., s.442.



kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden işgörenlerin, etkin bir takım üyesi olamayacağı açıktır.<sup>266</sup>

- **Güç Kazanma Gereksinimi:** İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar kişileri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belirli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu gereksinimin şiddeti insandan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır.<sup>267</sup>

- **Başarma Gereksinimi:** Başarı güdüsü, bireysel bir kişilik özelliğidir ve bireyden bireye farklı düzeylerde dir.<sup>268</sup> Başarma gereksinimi kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödülünden daha önemlidir. Bilinmeyeni keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce yapılmadığı kadar iyi yapma başarma ihtiyacına yöneliktir.<sup>269</sup>

Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku zaman zaman onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. O halde, bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>270</sup>

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak.

- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek.

<sup>266</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.447.

<sup>267</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.501.

<sup>268</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.385.

<sup>269</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.446.

<sup>270</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.503.

- Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirilerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

Başarma gereksiniminin yüksek olması günümüz çalışanları açısından önemli bir özellik haline gelmiştir. Yönetim kademelerinin de azaltılarak, daha çok iş yapılmasının hedeflendiği günümüz işletmelerinde başarma gereksinimi yüksek olan işgörenlerin mevcut pozisyonlarını korumaları daha kolay olacaktır.<sup>271</sup>

Bu kuramın yöneticiler için anlamı şudur: Eğer işgörenlerin sahip olduğu gereksinimler belirlenebilirse, işgören seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısı ile başarı gösterme gereksinimi yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.<sup>272</sup>

#### 2.3.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon kuramıdır. Bu kuramda gereksinimlerin sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi bir gereksinim sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki gereksinimler tatmin edilmelidir.<sup>273</sup>

ERG teorisinde Alderfer üç çeşit gereksinimden bahsetmektedir:<sup>274</sup>

- **Varolma gereksinimi:** Var olmak için gereken temel gereksinimleri ifade eder. Yeme, içme, giyinme, barınma, çalışma koşulları gibi gereksinimlerdir.

- **Aidiyet-ilişki kurma gereksinimi:** Kişisel gereksinimler kapsamındadır. Kişiler arası önemli ilişkileri sürdürmek anlamına gelmektedir. Maslow'un sevgi ve saygı gereksiniminin dışsal ögesine karşılık gelmektedir. İnsanın iş dışında ve işteki tatminini sağlar.

- **Gelişme gereksinimi:** İnsanın kişisel gelişimi için önemli olan yetenek ve kapasite gelişme gereksinimini oluşturur. Bu Maslow'un saygı gereksiniminin içsel

<sup>271</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.446-447.

<sup>272</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.442.

<sup>273</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.442.

<sup>274</sup> Richard Daft, **Management**, The Dryden Pres, 1994, p.516.

ögesini içermektedir. Özellikleri itibari ile Maslow'un kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık gelmektedir.

Bu kuramda gereksinimler hiyerarşik değil, somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Böylece Alderfer, Maslow'un en büyük problemlerinden bir tanesini bertaraf etmiştir. Dolayısı ile, bir üst sıradaki gereksinimi karşılamak güç olduğunda, bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha az somut amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler. Gerçek istek böylece doyurulmuş olmaz ama, daha somut olanı, onun yerine geçer.<sup>275</sup>

Alderfer, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör kuramında olduğu gibi gereksinimlerin güçlük derecesine göre sıralandırılmasına karşıdır. O ihtiyaçların bir bütün olduğunu ortaya koymuştur. Alderfer doğuştan gelen gereksinimlerin tatmin edilmesinden çok, gelişme gereksiniminin tatmin edilmesi üzerinde durmaktadır.<sup>276</sup>

Alderfer üst düzeyin, bazen neden alt düzey gereksinimden daha önemli olmadığını açıklamıştır. Ona göre pek çok örgütlerdeki iş için üst düzeyde ilerleme mümkün değildir. Bu da şirket politikası veya işin tabiatından ileri gelmektedir. Böylece üst düzey gereksinimin engellenmiş olması ile birlikte, işgörende bir gerilim oluşmakta ve alt düzey gereksinime öncelik verilmektedir. Alderfer kuramı gerilim-geri çekilme boyutunu da içermektedir. Maslow gereksinim tatmin edilene kadar belli gereksinim düzeyinde kalınacağını söylemekteydi. ERG kuramına göre üst düzey gereksinim gerilim yaratıyorsa, kişide alt düzey gereksinimini artırma isteği oluşacaktır.<sup>277</sup>

Yaptığımız incelemelerden de anlaşılacağı üzere kapsam kuramları, esas itibari ile kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeğe ağırlık vermektedir.<sup>278</sup> Ancak pek çok yazar, özellikle davranışsal şartlanma tarafları, motivasyon konusunun sadece bireyin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bunlara göre, bireyin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.<sup>279</sup>

<sup>275</sup> Toker Dereli, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Basım Yayım, İstanbul, 1981, s.36.

<sup>276</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.73.

<sup>277</sup> Osman Telimen, **Motivasyon Teorisi İle İhtiyaçların Kademeleşmesi Arasındaki İlişki**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, İstanbul, 1972, s.185.

<sup>278</sup> Luthans, Kreitner, **a.g.e.**, p.7.

<sup>279</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.443.

### 2.3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine gereksinim ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan gereksinimlerini karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır.<sup>280</sup>

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamağa çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir.<sup>281</sup> Bunlar:

- Davranış şartlandırma kuramı,
- Beklenti kuramları,
- Eşitlik kuramı,
- Amaç kuramı'dır.

#### 2.3.2.2.1. Skinner'in Davranışı Koşullandırma Kuramı

Davranışı koşullandırma kuramı, belirli bir davranış ile onun sonuçları arasındaki ilişkiye dayanır. İçerik ve süreç kuramlarında tanımlanan işgören gereksinimleri ve düşünme süreçleri gibi konuları bir kenara bırakan bu kuram, işgörenlerin iş başındaki davranışlarını, anında verilen ödüller ve cezaların uygun şekilde kullanılmasıyla değiştirmeye veya düzeltmeye odaklanır.<sup>282</sup>

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise, tekrar edilmemektedir. O halde, bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır.

<sup>280</sup> M.Şerif Şimşek-Tahir Akgemci-Adnan Çelik, **a.g.e.**, s.130.

<sup>281</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.443.

<sup>282</sup> Barutçugil, **a.g.e.**, s.195.

Kısaca, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.<sup>283</sup>

Koşullandırma kavramının birisi klasik koşullandırma, diğeri sonuçsal koşullandırma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma Ivan Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerin sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu tip koşullandırma da, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu koşullandırma da ağırlık noktası, uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir.<sup>284</sup>

Sonuçsal koşullandırmada ise, olumsuzluk ve cezalandırma sonucunun davranışın tekrarlanmamasına, ödüllendirme sonucunun ise davranışın tekrarlanmasına yol açacağını ileri sürmektedir. Motivasyon kuramı olarak ele alınan sonuçsal koşullandırma türünün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımdır.<sup>285</sup>

Eylemsel koşullandırma diye de adlandırılan sonuçsal koşullandırmada, temel işlem sistematik olarak olumlu davranışların kuvvetlendirilmesi, istenmeyen davranışların ise söndürülmesidir. Bu şartlandırma türünün ana fikri şudur: Birey şu veya bu nedenle (gereksinimler, amaçlar, daha önceki koşullanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır.<sup>286</sup>

Eğer birey davranışları; birey tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan, üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Kişilerin sonuçları yorumlaması hususu Edward L.Thorndike tarafından geliştirilen etki kanunu ile ilgilidir. Etki kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar, fakat acı verecek davranışlardan kaçınır.<sup>287</sup>

Bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutum bulunmaktadır. Belirli olumlu davranışları göstermek ve

<sup>283</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.524.

<sup>284</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.444.

<sup>285</sup> Davis, **a.g.e.**, s.69.

<sup>286</sup> Handan Kazanç, **Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği**, Sakarya Üniversitesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya, 1997, s.7.

<sup>287</sup> Fred Luthans, Robert Kreitner, **a.g.e.**, p.23.

onları pekiştirerek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir.<sup>288</sup>

- **Olumlu Pekiştirme:** Arzulanan davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu çoğunlukla ödüller verilerek sağlanır. Verilen ödüller içsel nitelikli olabildiği gibi, dışsal nitelikli de olabilmektedir. İçsel ödülü; işgören, iş yapmaktan zevk alma, eser bırakmaktan mutluluk duyma ve başarısı nedeniyle prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte olmasına rağmen yönetimde onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel tedbirler ve kaynaklar sağlamaktadır. Dışsal ödüllerde bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesi söz konusudur. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır.<sup>289</sup>

- **Olumsuz Pekiştirme:** Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış, ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönlendirmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koyduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olmak üzere hata yapan kimselere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hatalarının nereden kaynaklandığını, ya da nedenlerini belirtmek yeterli olacaktır.<sup>290</sup>

- **Son Verme:** Ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimini değiştirme ya da olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirmedir. Bu bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan fakat yapılması istenmeyen bir hareket bir daha tekrar edilmeyecek ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır.<sup>291</sup>

<sup>288</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.524.

<sup>289</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.36.

<sup>290</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.525.

<sup>291</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.525-526.

• **Cezalandırma:** Davranış değiştirme stratejisinde yöneticiler istenmeyen davranışın bir daha tekrarlanmaması için cezaya başvurmaktadırlar. İşgörenlere verilen cezalar, onları eleştirme, uyarma, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere getirme ve işlerine son verme şeklinde olabilir. Ceza istenmeyen bir davranışın tekrarlanmamasını sağlamakla beraber, istenen davranışın ortaya çıkmasını da sağlamaktadır.<sup>292</sup> Daha genel bir şekilde ifade etmek gerekirse, birey davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç “ödül” olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir.<sup>293</sup>

Koşullandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gerekir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ancak birey ödüle alıştıığında ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranış eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin, belirli periyotlarla yapılan, ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde davranış pekiştirme yavaş ancak daha güdeleyici olacaktır.<sup>294</sup>

#### 2.3.2.2.2. Bekleyiş Kuramları

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında bekleyiş kuramları gelmektedir. Davranış sebepleri konusunda dört düşünce bu kuramın temelini genişletmiştir.<sup>295</sup>

- Bireydeki güçlerin bileşimi ve çevre, davranışını belirler,
- Toplumda insanlar kendi gereksinimleri hususunda karar verirler,
- Ne kadar üretilebileceği, nasıl sıkı çalışılacağı ve işin kalitesi konusu genel anlamda iş performansıyla ilgili olan kararlardır,
- Farklı insanların farklı gereksinimleri vardır.

<sup>292</sup> F.Eroğlu, **Türk Kültüründe Motivasyon**, Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Ankara, 1982, s.84.

<sup>293</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.445.

<sup>294</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 526.

<sup>295</sup> Ulusoy, **A.g.e.**, s.78.

### 2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom'a göre bir kişinin belirli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Kişinin ödülü arzulan derecesi ve bekleyiş. Dolayısı ile:

Motivasyon=Valens X Bekleyiş olarak gösterilebilir.<sup>296</sup>

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Valens, bekleyiş ve araçsallık.

- **Valens (Birleşme Değeri):** Belirli bir ödülü elde etme arzusunun ifade etmektedir. Aynı ödül biri için çok arzulanan diğeri için daha az arzulanan nitelik taşıyabilir.<sup>297</sup> Bireyler belirli bir sonuca ulaşabilmek için, olumlu, olumsuz ya da kayıtsız bir davranış içerisinde olabilirler.<sup>298</sup>

Bireylerin belli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların gereksinimlerini tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens bireyin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olur. Bireyin belirli bir sonuç için duyduğu istek ya da gereksinimin şiddetidir.<sup>299</sup> Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür.<sup>300</sup>

- **Bekleyiş:** İşgörenin belirli bir çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşılacağına olan inancını ifade eder. Zihinsel veya bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda birey daha çok çaba sarf eder.<sup>301</sup> Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer birey belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olacaktır. Yani bütün bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile işe koyarak, arzu ederek çalışacaktır.<sup>302</sup>

- **Araçsallık:** İşgörenin performansının belli bir ödüle ya da doyurucu bir valens'e ulaşabileceğine inanmasıdır. Bireyin belirli bir davranışta bulunarak ulaşacağı sonuçlar iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzeydeki sonuç, bireyin davranışını

<sup>296</sup> Koçel, A.g.e., s.446.

<sup>297</sup> Ataman, A.g.e., s.448.

<sup>298</sup> Eroğlu, A.g.e., s.67.

<sup>299</sup> Nurullah Genç, **Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astlarının Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi, (4 Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması)** Erzurum, 1990, s.49.

<sup>300</sup> Koçel, A.g.e., s.447.

<sup>301</sup> Ataman, a.g.e., s.448.

<sup>302</sup> Koçel, a.g.e., s.447.



başarıyla tamamlaması halinde elde etmek istediği sonuçtur.<sup>303</sup> İkinci düzeydeki sonuç, bireyin birinci düzeydeki sonucuna ulaşmasının, kendisinin istediği ikinci düzeydeki sonuca ulaşma ihtimali hakkındaki belirleyiştir.<sup>304</sup> Bu nedenle araçsallık birinci düzeydeki sonuçların, ikinci düzeydeki sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu sübjektif değerlerdir. Esasında birinci düzeydeki sonuçlar, ikinci düzey sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır.<sup>305</sup>

Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci düzey sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda eğer birey; belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu birey motive olacaktır.<sup>306</sup>

Yeteneklerin gözlenmesi yöneticilere her işgörenin algılanan performans-ödül olasılığını keşfetmesine yardımcı olur. Bireyler kendilerince anlamlı olan ödülleri elde etme şansına sahip olduklarını düşünüyorlarsa daha sıkı çalışacaklardır. Yönetici dikkatini bireylerin beklentilerinin neler olduğuna çevirmelidir.<sup>307</sup> Vroom'un motivasyon modeli aşağıdaki şekil 2.2.'de olduğu gibidir.<sup>308</sup>

---

<sup>303</sup> Genç, **a.g.e.**, s.49.

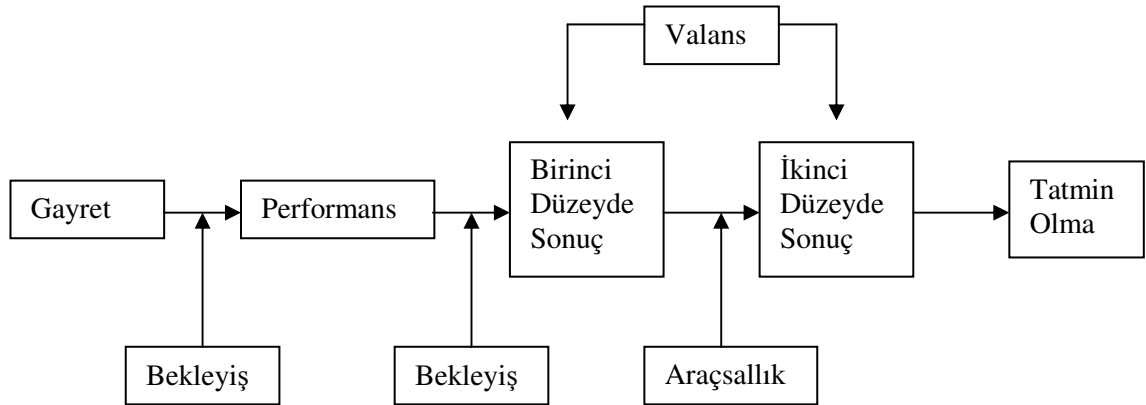
<sup>304</sup> Genç, **a.g.e.**, s.49.

<sup>305</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.79-80.

<sup>306</sup> Dessler, **a.g.e.**, p.355.

<sup>307</sup> Besim Baykal, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Divan Matbaacılık, İstanbul,1978, s.32.

<sup>308</sup> Atan, **a.g.e.**, s.37.



**Şekil 2.2. VROOM'un Motivasyon Modeli**

**Kaynak:** Özlem Atan, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1994, s.37.

#### **2.3.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Kuramı**

Vroom'un bekleyiş teorisinin, E.Lawler ve L.Porter tarafından geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir kuramdır. Bu kuramda; valens, bekleyiş ve araçsallık kavramları üzerinde durulmakta, ancak bunun yanı sıra bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramlarına yer verilmektedir.<sup>309</sup>

Bu modelin ilk bölümü Vroom'un modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre bireyin her davranışı yüksek bir performans ile sonuçlanmaz.<sup>310</sup> Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan ilki bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer birey gereken bilgi ve yetenektan yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir.<sup>311</sup>

İkinci ilave değişken ise, bireyin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol davranışlarını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Her örgüt üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak

<sup>309</sup> Ataman, **a.g.e.**, s.448-449.

<sup>310</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.80.

<sup>311</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.449.

zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda bireyin performans göstermesini engelleyecektir.<sup>312</sup>

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir daha ortaya çıkmaktadır.<sup>313</sup>

Ödüller içsel ve dışsal olmak üzere iki şekilde verilmektedir. İçsel ödüller bireye, iyi bir performans gösterdiği an, bireyin kendisi tarafından verilmektedir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey gereksinimlerin karşılanmasını kapsar.<sup>314</sup>

Dışsal ödüller ise örgüt tarafından ve alt düzey gereksinimlerin tatmini için verilir. Bu gruptaki ödüller; ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları kapsamaktadır. Kurama göre bireyin bir işte göstereceği gayret, iki önemli değişkene bağlıdır. Bunlar ödülü arzulama derecesi ve gayret-ödül ilişkisi hakkında algıladığı olasılık.

Model, işgörenlerin motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. İşgörenler tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, işgörenlerin beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır.<sup>315</sup>

Bu iki kuramdan başka, Granny ve Smith'in geliştirdikleri basitleştirilmiş süreç modeli bulunmaktadır. Vroom, Porter ve Lawler'in teknik terimler kullandıkları oldukça karmaşık motivasyon teorilerinin aksine, bu modelleri esas alarak gayret,

<sup>312</sup> Koçel, a.g.e., s.449.

<sup>313</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 521.

<sup>314</sup> Ulusoy, a.g.e., s.80.

<sup>315</sup> Ataman, a.g.e., s.450.

tatmin, başarı ve ödül arasındaki ilişkileri çok daha basit ve anlaşılır şekilde açıklamıştır. Bu model gayret, tatmin, başarı ve ödül değişkenlerinden oluşmaktadır.<sup>316</sup>

Burada ödül, tatmin ve gayretten meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadırlar. Başarı modelin ortasında yer almakta ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve gayret tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak gayret olduğudur. Kuşkusuz gayret ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona tatmin sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde sadece ödüllendirmeye değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar gayretin artmasını sağlayan unsurlardır.<sup>317</sup>

### 2.3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Sosyal psikolog J.Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, sosyal süreçlerde ve alış-veriş ilişkilerinde insanların doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir.<sup>318</sup>

Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.<sup>319</sup> Adams'a göre birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırmada genellikle bireyin, gayret ve sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.<sup>320</sup>

Karşılaştırma sonucu eğer farklı bir durum varsa o zaman birey eşitsizliği ortadan kaldırmak için çalışacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, bireyin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Bunlar:<sup>321</sup>

<sup>316</sup> Kazanç, a.g.e., s.45.

<sup>317</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 523-524.

<sup>318</sup> Barutçugil, a.g.e., s.90.

<sup>319</sup> Luthans, a.g.e., p.197.

<sup>320</sup> Ataman, a.g.e., s.450.

<sup>321</sup> Koçel, a.g.e., s.451.

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi,
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi, böylece eşitsizliğin azaltılması,
- İşi terk etme,
- Başkalarını, sarf ettikleri gayretleri azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme vb.

Yöneticiler, işgörenlerin kendilerinin elde ettikleri ile diğerlerinin elde ettiklerini karşılaştırdıklarını bilmeli ve eşitsizlik olarak algılanabilecek davranışlardan kaçınmaya dikkat etmelidirler.<sup>322</sup> Eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği bu kuramın ağırlık noktasını oluşturmaktadır.<sup>323</sup> Örgütlerde böyle bir ortamın sağlanması işgörenlerce denklik duygusunun algılanmasına, dolayısıyla iş tatminine neden olabilecektir. İşgörenlerin örgütlerdeki eşitsizlikleri algılaması ise tatminsizliğe yol açacaktır.<sup>324</sup>

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik kuramının öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak kuramın tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir.<sup>325</sup>

#### 2.3.2.2.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon kuramına göre, bireylerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen birey, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bireye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.<sup>326</sup>

<sup>322</sup> Barutçugil, a.g.e., s.91.

<sup>323</sup> İncir, a.g.e., s.124.

<sup>324</sup> Abraham Korman, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev: İlhan Akhun- Cevat Alkan) M.E.B.Yayımları, Ankara, 1978, s.194.

<sup>325</sup> Luthans, a.g.e., p.198.

<sup>326</sup> Martin Gannon, **Organizational Behavior**, A Managerial and Organizational Perspective, Little, Brown and Company, 1979, p.178.

Locke amaçların iki ana görevi olduğunu savunur. Bunlardan birincisi motivasyonel amaçtır ve bir iş için harcanacak gücün miktarının belirlenmesine yardım eder. Belirlenen herhangi bir amacın gerçekleşebilmesi için, bir takım koşulları yerine getirmek gerekir.<sup>327</sup> İlk olarak birey amacının ne olduğunun bilincinde olmalı, başarabilmek için ne yapacağını bilmelidir.

İkinci görev de; dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiricilerdir. Bunlar işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek, iş başarımı üzerinde etkili olurlar.<sup>328</sup> Bireyin amaçlarına ulaşması ya da yüksek düzeyde performans göstermesi tatmin adını verdiğimiz olumlu bir duygusal durumu ortaya koyarken, amaçlarına ulaşmaması tatminsizliğe neden olmaktadır.<sup>329</sup>

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Hatta çoğu kez bilinçsiz ve fazla düşünme ve yargılamada bulunmadan amaç seçer ve harekete geçer. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçlarında buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadadır. Ancak, bu kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.<sup>330</sup>

Bu kuramın ana fikri; bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Çeşitli yönetim uygulamaları, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler amaç kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir.

<sup>327</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.84.

<sup>328</sup> Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayınları, Ankara, 1981, s.264.

<sup>329</sup> Alev Ergenç, **İş Tatmininin Belirleyici Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**, Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler Yorumlar ve Tartışmalar, TODAİE, 1982, s.28.

<sup>330</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 506.

Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların katkısını gerektirir.<sup>331</sup>

Sonuç olarak bu kuramda amaçların en etkili olduğu durum; kesin, özel, somut ve üstün amaçlar için başarılabilir hedefler olduğu zaman epey başarılı sonuçlar elde edilmesidir.

## 2.4. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ

İş tatmininin ayırt edilen birçok değişkeni vardır bu değişkenlerden en önemlileri: gereksinimler, beklentiler ve değerlerdir. Bu değişkenler tek başlarına iş tatmini sağlamada etkili olabildikleri gibi faktörlerin bileşeninde iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarabilir.<sup>332</sup>

### 2.4.1. Gereksinimler

İş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden, gereksinimler yaşanan organizmanın şartlı olarak ortaya çıkardığı gerçeklerdir ve belli bir hedefe yöneliktir. Gereksinimler hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması gereken dürtülerin enerji kaynağını oluştururlar. Birey bilinçli olarak arzu etsede etmese de onlar mevcuttur. Bunlar çeşit ve derece bakımından farklılıklar gösterirler. Fakat değişik düzeyde olmalarına rağmen temel unsurlar aynı olabilir.<sup>333</sup>

Maslow, insanların yaptıkları işlerde, yapma şeklinin organize edilmesine motive eden ve ne hissettiklerine etki eden karmaşık bir gereksinim hiyerarşisi olduğu fikrini ortaya atmıştır. Bu gereksinimlerin insan tabiatından, günlük fizik ve sosyal realite ile temastan doğduğunu, isteklerimizin, arzularımızın, tamamlanmış olmama hissimizin kaynağını oluşturduğunu savunur.<sup>334</sup> Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramına göre; tatmin edilmiş olan gereksinim hareket ettirici değildir. Bunu pratikte

<sup>331</sup> Koçel, a.g.e., s.451-452.

<sup>332</sup> E.A.Locke, **What is Job Satisfaction**, Organization Behavior and Human Performance, Vol:4, USA, 1969, p.300.

<sup>333</sup> Özkalp, Kirel, a.g.e., s.246.

<sup>334</sup> Davis, a.g.e., p.48.

izlemek mümkündür. Zira hiçbir birey, gereksinimi olmayan bir şeyin peşinden koşmaz.

Kuhlen, bireyin temel gereksinimlerinin mesleğinde veya işinde karşılanması halinde iş tatmini alınacağını ileri sürer. İş tatmini veya tatminsizliğinin, bireyin şahsi gereksinimleri ile mesleki potansiyelinin ve bunların uygun bir biçimde birbirlerini karşılaması için, çevresel imkan yarattığı farklılığın derecesine bağlı olduğu hipotezini savunur. Birçok teorisyenin de aynı konuda fikir birliğine vardığı gibi iş tatmininin seviyesini bireyin iş yerinde ferdi gereksinimlerinin karşılanma derecesi belirler.<sup>335</sup>

#### 2.4.2. Beklentiler

Yapılan araştırmalar iş tatmini duygusunun işgörenin beklentileriyle onların gerçekleşme düzeyinin sonucunda etkilendiğini ve bu durumun kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ilgen ve Hamstra gibi bazı araştırmacılar, iş tatmin ve tatminsizliğinin bireyin işinden ne beklediği ile çevrenin kendisine ne imkan verdiği veya çevreden ne elde ettiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürer.<sup>336</sup>

Beklenti örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle sarf edilecek çaba bireyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir? sorusunu açıklayan bir kavramdır. Birey çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa, kendi amacının bu gayrete değer olduğuna inanıyorsa kişinin motivasyonu yüksek olacaktır.<sup>337</sup>

#### 2.4.3. Değerler

İş tatmini değerlerin bir fonksiyonudur. Değer; kazanmak veya muhafaza etmek için harekete sevk eden şeydir. Değerleri birey bilinçli olarak elde etmek ister. Halbuki gereksinimler duyuya aittir. Değerler öğrenilmiştir. Bireylerde bütün temel

<sup>335</sup> Davis, a.g.e., p.53.

<sup>336</sup> Şimşek, a.g.e., s.2.

<sup>337</sup> Suna Tivrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği, Şelale Matbaası, Ankara, 1997, s.35.



gereksinimler aynı olduğuna göre, bireyleri birbirinden ayıran özellikler, farklı olan değerleridir.<sup>338</sup>

Bir çok teorisyen, işgörenin işindeki pozisyonu ile bireyin değer yargıları arasındaki ilişkinin, iş tatminini etkilediğini kabul edebilir. Değerler daha çok olan değil, olması istenen ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük saygınlık, başarı gibi, kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir.<sup>339</sup>

Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını; örgüt üyelerinin, birey, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.<sup>340</sup>

## 2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İş tatmin kuramlarının, nedenleri üzerine elle tutulur görüşler sınırlı olmasına rağmen, iş tatmininin, tutumlarını etkileyen faktörleri tanımlamak üzere yapılan çalışmalar oldukça başarılı olmuştur. Gerçekte bireyleri işleri hakkında pozitif veya negatif görüşlere yönlendiren şartların çoğu tanımlanmıştır. Farklı yazarlar tarafından iş tatminini etkileyen faktörler çok değişik şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, bu faktörleri üç ana başlık halinde toplayabiliriz. Bireysel faktörler, örgütsel faktörler, sosyal ve çevresel faktörler.

### 2.5.1. Bireysel Faktörler

İşgörenin işinden beklentileri öncelikle kendi bireysel özellikleri ile ilgilidir. Temel bireysel özellikleri iş ve iş çevresinde beklentilerin nitelik ve niceliği öncelikli sınırlayıcılarıdır. Birey eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özellikler belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna

<sup>338</sup> Davis, a.g.e., p.56.

<sup>339</sup> Tevrüz, a.g.e., s.91.

<sup>340</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.43-44.

göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında işgörenin bireysel özelliklerini kabul etmemiz gerekir.<sup>341</sup>

### 2.5.1.1. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki 60 yaşlarına kadar olumlu bir artış gösterir. Bu yaştan sonra ise keskin bir düşüş göstermektedir. Herzberg'in yaptığı bir araştırmaya göre; işe başlayan 19-22 yaşları arasında olan gençler, işe büyük bir coşku ile başlamalarına rağmen, otuzlu yaşlarda işlerinde en düşük performansı göstermekte ve isteksiz davranmaktadırlar.

Yaş ilerledikçe, kişilerin emeklilik yaşı geldikçe işlerinden büyük ölçüde tatmin duydukları görülmektedir. Bu kişiler geçmiş kariyerlerine bakarken bu tatminin daha çok sosyal ilişkilerle sağlandığını hissetmektedirler.<sup>342</sup>

Yaşlı işgörenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olabilirler. Buna karşılık daha genç işgörenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olabilirler. Bu yüzden işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir. İş tatminin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslar arası geçerliliğe de sahiptir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkar oldukları belirlenmiştir.<sup>343</sup>

Aynı işte kalma süresi ile iş tatmini arasında olumlu bir bağlantı bulunmakta, işgörenin aynı işte kalma süresi arttıkça tatmin düzeyi de artabilmektedir.<sup>344</sup>

### 2.5.1.2. Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır. Kadının iş hayatındaki yeri ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle iş tatmin düzeylerini ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemek örgütler için

<sup>341</sup> Davis, a.g.e., p.100.

<sup>342</sup> Davis, a.g.e., s.46.

<sup>343</sup> L.J.Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Third Edition, Pitman Pub., London, 1983, s.78.

<sup>344</sup> Baysal, a.g.e., s.275.

önemli bir unsurdur. Bazı araştırmalar sonucunda kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>345</sup> Fakat bazı çalışmalarda bunun tamamen zıttı bulunmuştur. Sheppard ve Herrick'in yaptıkları araştırmalarda, genellikle 30 yaşın altındaki kadınların işlerinde, erkeklerden daha az tatmin olduklarını belirtmiştir.

Bununla birlikte diğer faktörler sabit tutulmak üzere henüz kadının mı, yoksa erkeğin mi işten daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı bir delil bulunmamaktadır.<sup>346</sup>

Kadınların sosyal ve kültürel normlar nedeniyle işlerinden çok fazla beklentilere sahip olmadıkları, bu nedenle iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu da düşünülmektedir.

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir.<sup>347</sup>

### 2.5.1.3. Mesleki Eğitim Düzeyi

Bir insanın tutum değer yada düşüncelerine biçim veren en önemli süreçlerden biride eğitimidir. Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanlarda, iş tatmin düzeyleri diğerlerine nazaran daha yüksek olacaktır. Birbirleriyle hemen hemen aynı yönde olan birçok araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi ve mesleki tatmin arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki özellikle ücret tatmininde önemli olmaktadır. Basit olarak ifade edersek yüksek eğitim almış kişilerde mesleki tatmin daha fazladır. Fakat diğer konularda bu tatminin varolduğu söylenemez.

İş tatmini konusundaki bütün araştırma literatüründeki en tutarlı bulgulardan biri de, iş düzeyi yükseldikçe bireysel tatminin artması şeklindedir. Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür.

<sup>345</sup> Baysal, a.g.e., s.33.

<sup>346</sup> Korman, a.g.e., s.179.

<sup>347</sup> Ali Balcı, **Eğitim Yöneticisinde İş Tatmini**, Ankara Üniversitesi S.B.E., (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara, 1985, s.28.

İş tatmini ile meslek düzeyi arasındaki olumlu ilişkilerde kuramsal açıklamaların, sosyal etkileşim teorisine dayandığı görülmektedir. Çünkü genel olarak toplumun bazı işlere diğerlerinden daha fazla değer verdiği bir gerçektir. Bu nedenle değer verilen işlerde çalışan bireyler, değer verilmeyen işlerde çalışan bireylere göre daha fazla tatmin olacaklardır. Bundan dolayı mesleki prestij, denetim, iş gruplarının niteliği gibi değişkenler tatminde etkili olmaktadır.

Yüksek düzeyli mesleklerde işgörenler daha yüksek bir tatmin elde etmektedirler. Örneğin: ABD’ de yapılan büyük çaplı bir iş tatmini araştırmasına göre, en çok iş tatmini gösteren mesleklerde insana yönelik söz sahibi olması gibi özellikler bulunmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda hiyerarşik kademe yükseldikçe iş tatmininin arttığı, kumanda örgütü yöneticilerinin, kurmay yöneticilere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>348</sup>

Araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek işgörenlerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş işgörelere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ancak böyle bir sonucun işgörenlerin eğitim düzeylerine uygun bir iş bulma imkanıyla sınırlı olduğu da düşünülmektedir.<sup>349</sup> Yapılan diğer araştırmalarda ise, meslek düzeyi sabit tutulmak kaydıyla işgörenin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.<sup>350</sup> Bu nedenle bu konuda yapılan araştırmaların çelişkili sonuçlar verdiği, eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu gösteren kuvvetli bir delilin bulunmadığı söylenebilir.

Her ülkenin veya her milletin kendine özgü kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir.<sup>351</sup> Bireylerin çalışmayı arzu etmelerinin tek amacı yalnızca gelir elde etmek olmamakta; ayrıca toplumca beğenilen, takdir edilen, kabul gören ve aranılan işler yapmayı ve yaptığı işlerin bu niteliklere sahip olmasının başkaları tarafında kabul edilmesini istemektedirler. Bunlardan başka kendilerine toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler:<sup>352</sup> Bu yüzden işgörenin doğup

<sup>348</sup> Davis, **a.g.e.**, s.100.

<sup>349</sup> Baysal, **a.g.e.**, s.275.

<sup>350</sup> Korman, **a.g.e.**, s.226.

<sup>351</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s.38.

<sup>352</sup> Baysal, **a.g.e.**,s.269.

büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo-kültürel çevrenin işgörene aşıladığı tutum ve değerler onun işine karşı tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değer ve beklentilerle gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.<sup>353</sup> İşinin işgörene aşıladığı tutumlar, değerler, beklentiler işgörenin işinden sağladığı tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

#### 2.5.1.4. Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeyden sapmaların iş tatminsizliğine neden olduğu kanıtlanmıştır.<sup>354</sup>

Eğer işin gerektirdiği zeka düzeyi ile kişinin IQ'su uyum içinde değil ise, iş kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyini düşürecektir. Parlak bir üniversite kariyeri olan bir iş görene rutin görevler verilirse, o kişiyi yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine neden olacaktır.<sup>355</sup>

#### 2.5.1.5. Tecrübe

İş tatmini ile işte geçen yıllar arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır.<sup>356</sup> Bunun nedeni, birey işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve yeni kabiliyetler kazanacağı ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek tatmin düzeyi kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir.

---

<sup>353</sup> Bingöl, a.g.e., s.37.

<sup>354</sup> Korman, a.g.e., s.196.

<sup>355</sup> D.P.Schultz, **Psychology and Industry Today**, Maxwell Macmillan International, New York, 1990 p.340.

<sup>356</sup> Baysal, a.g.e., s.266.

### 2.5.1.6. Kişilik

Kişilik, bireyin hissetme düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireyin duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan bireyin; biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, motivasyonlarını, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında bireyin doğuştan gelen (kalıtımsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlığın ortak bazı özelliklerini yansıttığı sonucu çıkartılabilir.<sup>357</sup>

Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınmasa da, kanıtlar işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları, duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir. Kişilik araştırmalarında çeşitli kişilik trendlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendine güven, kendini yansıtma, riske girme eğilimleri, iş tatminine etkisi olan önemli kişilik trendleridir.<sup>358</sup>

Kendilik kontrolü, bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasından veya sonuçlarından kendinin belirli katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Bazı bireyler geleceklerinin kendi kontrolleri altında olduğuna inanırlar. Bu bireylerde içsel kendilik kontrolü yüksek olduğu söylenmektedir. Dışsal kendilik kontrolü yüksek olanlar ise kendi dışında olan faktörlerin kendi üzerlerinde önemli kontrolleri olduğuna inanırlar.<sup>359</sup>

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde söz konusu olabilecek sonuçları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını artıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin

<sup>357</sup> Mustafa Y. Tınar, **Çalışma Yaşamı ve Kişilik**, Mercek Dergisi, MESS, Nisan 1999, s.93.

<sup>358</sup> M.Jennifer George, R. Jones Gareth, **Organizational Behavior**, Houghten Mifflin, Boston, 1989, p.75.

<sup>359</sup> Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.78.

zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

- Bireyin içine yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa, birey grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.

- Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır.

- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde işgörenlerin kişiliğine bağlıdır.<sup>360</sup>

- İş yerinde grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak, böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ kurulacaktır.

- Bireyler buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.

- Örgüt içinde informal grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan bireylerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzerse etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğu konusu, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışma yaşamı, kişiliğin oluşması ve gelişmesi için önemli bir sosyalleşme alanıdır. Ayrıca çalışma ortamı, (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda da örgüt, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar, çalışma yaşamındaki ortamın, iş gereklerinin gereksinim gösterdiği kişilik yapısını benimsemiş durumdadır. Kısaca iş ve kişilik arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

---

<sup>360</sup> İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, 1996, s.270.

Genelde mesleklerinde en az tatmin olanlar; insan ilişkileri zayıf olan, fazla sınırlı belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler olarak tasvir edilir. Fakat bu her meslekteki tatmin olmamış bireyler için “ bu şekilde tepki verir” demek değildir.

Kişilik değişkeninin iş tatminine etkisi araştıran Heron, Kornhauser, Sharp, Hoppock, Smith ve benzerlerinin çalışmaları tatmin sağlamış bireylerin daha esnek daha kararlı bir kişiliği olan üst sosyoekonomik düzeyden gelen ya da düşük sosyoekonomik düzey engellerini yenen kimseler olduğunu göstermiştir. İş tatminsizliği olanlar ise oldukça katı, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen kimselerdir.<sup>361</sup>

### 2.5.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin iş tutumlarını biçimlendiren sekiz temel örgütsel faktör vardır: Ücret, işin niteliği, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları, yönetim biçimi, iletişim yapısı ve rol yapısıdır. Birey her faktör üzerinde değişik tatmin duymaktadır. Örneğin bir işgören aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen örgütün diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.<sup>362</sup>

#### 2.5.2.1. Ücret

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır.<sup>363</sup>

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.<sup>364</sup>

<sup>361</sup> Balcı, a.g.e., s.25.

<sup>362</sup> Budak, a.g.e., s.48.

<sup>363</sup> Sabuncuoğlu -Tüz, a.g.e., s.148.

<sup>364</sup> İnyet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, Pagema Yayıncılık, Ankara, 2000, s.55.



Bu faktörü başta incelememize rağmen, araştırmalar ücretin önem sıralamasının sanıldığı gibi önlerde olmadığını göstermektedir. Fakat buradan maddi teşvik araçlarının önemsiz olduğu sonucuna da varılmamalıdır.<sup>365</sup>

İşgörenlere sağlanan ödemenin büyük bir bölümünü oluşturan ücretin, işgörenin temel gereksinimlerinin karşılanmasına aracılık etmesinin yanında, bir başarı simgesi ve tanınma aracı olması önemlidir. Bunun yanında işgörenlerin çoğu, ücreti örgütün onlara verdiği değerın bir ölçüsü olarak görmektedirler.<sup>366</sup>

İşgörenin bireysel özellikleri, yaptığı görevin özellikleri, gösterdiği çaba ve başarı göz önünde tutularak belirlenmiş bir ücret miktarının yanında, benzer görevleri yapan iş arkadaşlarının aldıkları ücret miktarıyla elde ettiği ücret miktarı arasında bir dengenin kurulması ve bu durumun işgören tarafından doğru bir şekilde algılanması, tatmin sağlayacaktır.<sup>367</sup>

İşgörene kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilecek bir ücret tutarının ödenmesi de önemlidir. Aksi takdirde işgörenlerin bir kısmı ek gelir sağlama gayretine düşecek ve esas işlerine gereken önemi vermeyecek, iş için gerekli gayreti göstermeyeceklerdir. Bunun yanında düşük ücret alan işgören işten soğuyacak, sık sık işe gelmemeye veya işe geç gelmeye başlayacaktır. Bir kısım işgörenler de daha yüksek ücret elde edebilecekleri başka kurumlara geçecek, kalanlar ise daha az çalışmaya gayret edeceklerdir.<sup>368</sup>

### 2.5.2.2. İşin Niteliği

Yapılan araştırmalar sonucunda genellikle işgörenlerin her gün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İşin rutin olması işgörenin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir. Tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır.

Bu faktörün en önemli üç unsuru bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir.<sup>369</sup>

<sup>365</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 492.

<sup>366</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.12.

<sup>367</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.13 .

<sup>368</sup> Telimen, **a.g.e.**, s.68.

<sup>369</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.9.

İşgörenlerin çalışmada bağımsız olmayı istemeleri, bireyin doğasından kaynaklanan bir duygusunu ifade etmektedir. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmemekte her konuda işlerine karışılmasından, kendilerine emir verilmesinden hoşlanmamaktadırlar. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek ya da kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedirler. Bu da yapıcı güçlerinin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Merkezi yönetim anlayışının hakim olduğu, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde çalışan işgörenler, pek verimli olmamakta ve ilk fırsatta başka işletmelere geçmeyi istemektedirler.<sup>370</sup> Bu nedenle örgütlerde merkeziyetçi olmayan bir yönetim anlayışına yer verilmesi, işgörenin yaptığı işe egemen olması, yöneticinin karışması olmadan işi yürütebilmesi, işini yapmak için yeterli otoriteye sahip olması, işgörenin bağımsızlık ihtiyacını karşılayarak işinden hoşnutluk duymasını sağlayabilecektir. Sanayide makineleşme sonucunda ortaya çıkan aşırı iş bölümü bazı üstünlükler taşımakla birlikte birtakım olumsuz etkilere ve sonuçlara da yol açmaktadır. Bu sonuçların başında monotonluk gelmektedir. Bu niteliği ile monotonluk işgörenler için başlıca şikayet ve tatminsizlik kaynağı olmaktadır.<sup>371</sup>

İş genişletme, işgörenlerin değişik işlerde çalışmasını yani iş rotasyonu, işin yapılma süratinin değiştirilmesi, çalışma saatlerinde işgörelere müzik dinleterek onların işe karşı ilgilerinin arttırılması ve streslerinin alınması, dinlenme sürelerinin programlı şekilde ayarlanması, çalışma saatlerinin kısaltılması vb. önlemlerin alınmasıyla monotonluk sorunu çözülebilmektedir.<sup>372</sup>

Tekdüze işler yanında çok fazla çeşitliliği olan işler de işgören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak psikolojik yüklemeye neden olabilmekte ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenler bütünü tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabanın bütüne katkısını kolayca görebilecekleri nitelikte iş yaptıklarında başarıma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olacaklardır.<sup>373</sup>

<sup>370</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, İşletme Fak. Yay. No:10, Bursa, 1982, s.90-95.

<sup>371</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.11.

<sup>372</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.9-11.

<sup>373</sup> Ayşe Can Baysal, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No: 191, İstanbul, 1987, s.34.

Yapılan işin, işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmaya elverişli olması gereklidir. Yapılan iş işgörenin yeteneklerinden en iyi biçimde yararlanmaya imkan verdiği zaman daha ilgi çekici ve daha özendirici olabilmektedir.<sup>374</sup>

### 2.5.2.3. Yükselme Olanakları

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu, her bireyin içinde olan bir arzudur. İşgörenler işlerinde deneyim kazandıkça yönetim tarafından kendilerine daha çok sorumluluk verilmesini ve saygınlığı olan pozisyonlara yükselme fırsatının tanınmasını istemektedirler. Çünkü işgörenler işlerini iyice öğrenip deneyim kazandıkça, yapılan iş monotonlaşmakta, mevcut yetki ve sorumluluklar da yetersiz kalmaktadır.<sup>375</sup> Bunlardan başka, işgören yükselme onayıyla birlikte daha iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edebilmektedir.<sup>376</sup> Bu nedenle yükselme bir tatmin aracı olarak işgören üzerinde çok yönlü bir etki yapabilmektedir.

İşgören işe ilk girdiğinde önünde ilerleme ve ücret artışı imkanlarının bulunmadığı duygusuna kapılırsa işe karşı olumsuz bir tutum takınabilmektedir. Ayrıca mevcut terfi işlemlerinde de bir takım iltimaslara yer veriliyorsa bu durum bir takım tatminsizlik ve şikayetlere yol açacaktır.<sup>377</sup>

### 2.5.2.4. Çalışma Grupları

İşgören sevdiği, birlikte çalışmaktan zevk aldığı arkadaşlarının bulunduğu ve dolayısıyla, hoş, beşeri ilişkilerin söz konusu olduğu bir grupta çalışırsa tatmin duyacak, aksi takdirde ise hayal kırıklığına uğrayacaktır.<sup>378</sup> Özellikle işgörenler arasında işbirliğinin diğer işlere oranla daha önemli olduğu, ekip çalışması gerektiren işlerde, işgörenin çalışma grubu ile ilişkilerinin iyi olması ve grup birliği duygusunun yüksek olması halinde iş tatmini de yükselmektedir.<sup>379</sup>

<sup>374</sup> Başaran, a.g.e., s.203.

<sup>375</sup> Necmettin Özel, **Yönetim Açısından İnsan ve Özendirme, Teori ve İki İş Örgütünde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Erzurum, 1985, s.42.

<sup>376</sup> Kazanç, a.g.e., s.17.

<sup>377</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.232.

<sup>378</sup> Dursun Bingöl, **İş Tatmini ve Verimlilik**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, No.3, Ankara, 1982, s.23-27.

<sup>379</sup> Baysal, a.g.e., s.34.

İşgörenlerin iş esnasında konuşmaları ve çalışma saatleri dışında bir araya gelerek çeşitli sosyal faaliyetlerde bulunmaları monotonluğun meydana getirdiği sıkıcı havayı dağıtmaktadır. Dayanışma doğuran bu faaliyetler bir taraftan işgücü devrini düşürmekte diğer taraftan da iş tatmini artırmaktadır. Bu yüzden birlikte çalışan iş görenler arasında gerek çalışma sırasında, gerek çalışma dışında yeterli ölçüde işbirliği, yardımlaşma ve dayanışma bulunması ve iş görenin çalışmaktan hoşnutluk duyduğu bir arkadaş grubu içerisinde faaliyette bulunması, işgörenin işine bağlılığını artıracak ve iş tatminini yükseltecektir.<sup>380</sup>

#### 2.5.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışma saatlerinin uzun olduğu, işgörenin ailesi ve arkadaşlarıyla geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zaman kalması, ileride rol çatışması olarak görebileceğimiz iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışma saatleri sıkıştırıldığında, işgörenin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir.

İşgörenler ısı, nem, havalandırma, sessizlik ve rahatlık gibi uygun çalışma şartlarını taşıyan işi ve işyerini tercih etmekte ve bunlara yüksek değer vermektedirler. Örgüt tarafından bu olumsuz etkileri önleyebilecek tedbirlerin alınmadığı durumlarda ise, işte tatminsizlik ve şikayetler ortaya çıkacaktır.<sup>381</sup>

İş yerlerinin ve çalışma ortamlarının iyi düzenlenmemesi, lokanta ve kantin gibi sosyal hizmet alanlarının yetersiz olması gibi örgütlenme bozuklukları da tatminsizliğe neden olabilecektir.<sup>382</sup> Kısaca örgüt, işgörenlerinin fiziksel çalışma şartlarını iyileştirerek, onlara işlerini iyi bir şekilde yapmaları için yeterli yardım araç ve gereçleri sağlayarak, tatminsizlik duymalarını önleyebilir.

Ulaşım (servis) imkanları sağlanması, iş dışı uğraşların dikkate alınarak bazı sosyal hizmetlerin yerine getirilmesi de şikayet ve tatminsizlikleri önleyecektir. Bunun için işgörenlere boş zamanlarını geçirebilecekleri lokal, spor salonu gibi tesisler yapılmalı ve işe rahat bir şekilde gidip gelmeleri için servis araçları sağlanmalıdır.

<sup>380</sup> Başaran, **a.g.e.**, s.204.

<sup>381</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.14.

<sup>382</sup> Budak, **a.g.e.**, s.47.

### 2.5.2.6. Yönetim Biçimi

Yöneticilerin teknik bilgisi, insan ilişkilerindeki yetenekleri, görevleri koordine etme özellikleri, yönetim biçimleri ve işgörenlerle oluşturdukları ikili ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Saygın, demokratik liderlik tipinin, otokratik veya otoriter liderlik biçiminden daha yüksek iş tatmini ile sonuçlandığını gösteren çok çeşit ve tipte araştırma ve çalışmalar vardır. Yöneticinin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve aralarındaki ilişkilerin olumlu ve sıcak olması işgörenin yaptığı işten tatmin duymasını sağlayacaktır.<sup>383</sup> Yöneticinin işgörenlerine karşı içten ilgi göstermesi, onların çeşitli sorunlarıyla ilgilenmesi, işyerindeki arkadaşlık ve dostluk havasını sağlaması işgörenlerde olumlu tutumların ortaya çıkmasını sağlayabilecektir.<sup>384</sup> Böylece işgörenlerin yöneticilerine karşı bağlılık duygusu artacak ve yöneticinin verdiği görevleri istekle yerine getirmeleri sağlanabilecektir.

İşgörenler yaptıkları işin niteliğinden dolayı övülmek istemekte buna karşılık olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadırlar. Bu nedenle övülmek bir taraftan işgörenin iş tatmini yükseltmekte diğer taraftan övgü işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında işgörenin bu işi gelecekte daha iyi yapmasına neden olabilmektedir.<sup>385</sup> Bu nedenle işgörenlerin yaptıkları işin yönetici tarafından takdir edilmesi ve belirli ölçüde övülmesi gereklidir.<sup>386</sup>

Örgüt yönetimi ve yönetici, işgörenlerin kendi işlerinde söz sahibi olma isteğini dikkate almalı ve bundan yararlanma yoluna gitmelidirler. Bu isteğin gerçekleştirilmesi, işgörenin kendi benliğinin tatmini için önemli imkanlar sağlayarak, onun örgütle kaynaşmasını ve örgütsel sorunları doğrultusunda teşvik edilmesini gerçekleştirecektir. Çünkü bireyin ruhunda sorunları belirleme ve onlara başarılı çözümler bulma konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi de bireye küçümsenmeyecek bir tatmin sağlayacaktır.<sup>387</sup>

Örgüt yönetimi ve yönetici tarafından işgörelere memnun olmadıkları işlemler hakkında şikayet edebilme imkanları tanınmalı, şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Şikayetler dikkate alınıp gerekli düzeltici önlemler

<sup>383</sup> Bingöl, a.g.e., s.202.

<sup>384</sup> Baykal, a.g.e., s.318.

<sup>385</sup> Başaran, a.g.e., s.204.

<sup>386</sup> Baykal, a.g.e., s.64.

<sup>387</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.335.

zamanında alınmazsa, bu durum işgörenlerin işlerine duydukları ilgi ve arzunun önemli ölçüde azalmasına yol açabilecek, hoşnutsuzluk hallerini ortaya çıkarabilecektir. Bu nedenle gereksinimlerin karşılanması kadar şikayetlerinin değerlendirilmesi de motivasyonda belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracı olmaktadır.<sup>388</sup>

Motivasyonda önemli bir rol oynayan uyarılar da zamanında yapılmalı, yönetici olayla ilgili delilleri dikkatle tespit edip değerlendirmeden harekete geçmemelidir. Uyarıyı yapan amir kızgınlık göstermemeli ve ilgiliye savunma fırsatını vermelidir.

Disiplin önlemlerine başvurulması gerektiği durumlarda ise olaya öç alma havası verilmemelidir. Disiplin uygulamasının amacı, suçluyu dize getirmek, hırpalamak değil gelecekte daha iyi davranılmasını sağlamak olmalıdır. Bunun yanında disiplin uygulamasında çok gevşek davranmanın olumsuz etkiler yapabileceği de unutulmamalıdır. Kısaca disiplinin amacı işgörenleri olumlu davranışlara yöneltmek olmalıdır. Ayrıca disiplin önlemleri işgörenler arasında hakça uygulanmalı, işgörenlerin olumlu ve olumsuz davranışlar karşılığında ne görecekları önceden tespit edilmeli ve bu durum işgörelere duyurulmalıdır.<sup>389</sup>

### 2.5.2.7. İletişim Yapısı

Örgüt büyüdükçe çalışma ortamına uyumun olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden birisi; iletişimin güçleşmesidir. İletişim güçlükleri yanlış anlamalara, düzensizliğe, yönetici isteklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açarak, örgütte tatminsizlik yada hoşnutsuzluk kaynağı olabilir. Çeşitli araştırmalar iletişim sorunlarının çalışma ortamına uyum ile yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir.<sup>390</sup>

Örgütte iletişim yapısının, işgörelere yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlenmesi sonucunda işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı, bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en tatmin edici en hoşlanılan yapılar olduğunu söyleyebiliriz.

<sup>388</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.417.

<sup>389</sup> Kantarcı, **a.g.e.**, s.48.

<sup>390</sup> J.W.Williams, **İşletmelerde İletişim**, (Çeviren:Yılmaz Büyükerşen, Ş.Öz-Alp, H.Seçim) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s.120.

### 2.5.2.8. Rol Yapısı

İşgörenler örgütte buldukları grup içinde veya ilişkili olduğu kişilere karşı belirli beklenti ve talepleri karşılamak zorundadır. İşgörenin bulunduğu ortamda üstlendikleri ve karşılamak durumunda oldukları beklentiler, çalışma grubundaki rolleridir. İçinde buldukları grubun, işgörenden beklediği roller ile, işgörenin çalışma grubu içinde yerine getirdiği roller arasında uyumsuzluk olursa, rol çatışması yada rol belirsizliği diye adlandırdığımız sonuçlar ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, bireyin üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olduğu, bireyin ne yapacağını bilemediği durumda bireyden beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı, net anlaşılır olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz iş tanımları ilk amirden kaynaklanan yanlışlıklar rol belirsizliğine neden olur. Diğer bir rol belirsizliği ise sosyal duygusal belirsizliktir. İşgören çalışma grubu içinde diğer çalışanlardan kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeleri alamadığında oluşur. Birey kendini yalnız ve izole edilmiş olarak hisseder.<sup>391</sup>

Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının işgörenlerde kayıtsızlık, öfkelenme ve tatminsizlik, sorumluluğu başka insanlara yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermiştir.<sup>392</sup>

### 2.5.3. Sosyal ve Çevresel Faktörler

Sosyal ve çevresel faktörler bireyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait tüm unsurlardır. Bireyin iş yaşamında üstlendiği iş çevresinde ve dışında rolleri vardır. Bireyin örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışındaki sosyal çevresi de önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyişle, birey ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey işi ile ailesi arasında denge kurmak zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerini dengeleyemezse, bu birey üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olur.<sup>393</sup> Bir işgörenin iş tatmin seviyesi, ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey, hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır.

<sup>391</sup> Özkalp, Kırel, a.g.e., s.352.

<sup>392</sup> Budak, a.g.e., s.48.

<sup>393</sup> Enver Özkalp, **Örgütlerde Stres**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, 1989, s.153.

İş tatmininin toplumsal şartlardan etkilendiği saptanmıştır. Buna göre kötü toplum şartlarının iş tatminini azaltırken, iyi toplum şartlarının arttıracığı düşünülürse de gerçek daha farklıdır. İşgören kendi iş şartlarını toplum iş şartları ile mukayese etmektedir. Mukayese sonucunda kendi iş şartları düşük ve toplum iş şartları da düşük ise bu durum iş tatminini yükseltir. Kısacası iki değer sistemi arasındaki fark azaldıkça iş tatmini artmaktadır, çünkü işgörenler kendilerini nispi olarak iyi durumda addederler.<sup>394</sup>

İşgörenlerin çalışma yaşamlarından sağladıkları tatmin ve mutluluk ile genel hayatlarından duydukları tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu konuda başlıca iki görüş ileri sürülmektedir.<sup>395</sup>

Bunlardan birinci görüş, giderme tezidir. Buna göre hayatında aradığı mutluluğu bulamayan bireyler, işlerine daha çok bağlanacak ve çok çalışarak tatmin elde etmeye çalışacaklardır. Bunun tersine işlerinden ruhsal bir tatmin sağlamayan işgörenler ruhsal yatırımlarını diğer hayat rollerine yapacak ve bu rollerle ilgili giderici bir tatmin elde etmeye çalışacaklardır.<sup>396</sup>

Diğer bir görüş ise, saçılma tezidir. Genel tatmin ile çalışma hayatından sağlanan tatmin birlikte yürüyecektir. İşlerinden tatmin olmayan bireyler özel yaşamlarında da mutsuz olacaklar ya da bireyin genel hayatındaki mutsuzluk işinden tatmin sağlamasına engel olacaktır. Bu tez, birincisine nazaran araştırma bulgularıyla daha çok desteklenmiş bir görüştür.<sup>397</sup>

Kültürel bir norm olarak çoğu toplumlarda erkekler için iş ve meslekler ve bunlardan kaynaklanan statü daha önemli kabul edilmektedir. Buna karşılık kadınlar için aile hayatları, (annelik) çalışma hayatı ile genel hayat mutluluğu arasındaki ilişkinin, çalışan kadınlara göre daha güçlü olduğu kabul edilmiştir.<sup>398</sup>

Sonuç olarak, işgörenlerin çalışma ve çalışma dışı hayatlarında yer alan çok sayıdaki değişkenin onların işlerinden tatmin ya da tatminsizlik duymalarına etki

<sup>394</sup> Korman, **a.g.e.**, s.226.

<sup>395</sup> Cavide Uyargil, **Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı:2, Kasım: 1983, s.81.

<sup>396</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.24.

<sup>397</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.24.

<sup>398</sup> Kazanç, **a.g.e.**, s.24.



edebileceğini ve genel hayat tatmini ile çalışma hayatında sağlanan tatminin karşılıklı etkileşim içerisinde olacağı bir gerçektir.

## 2.6. İŞ TATMİNİNİN ETKİLENDİĞİ BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

İş tatmini örgüt içerisinde birçok bağımsız değişkenden etkilenmektedir. Aşağıda; iş tatmini ile bu bağımsız değişkenler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

### 2.6.1. İş Tatmini ve Devamsızlık

Örgütlerde işgörenlerin işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi önemli işgücü kayıplarına ve üretimin aksamasına neden olur. Belirli bir süre içinde işe gelerek çalışması öngörülen kişinin, çalışmak üzere işe gelmemesi haline devamsızlık denir.<sup>399</sup>

İşe devamsızlık ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Hastalık, kaza gibi bazı faktörler bireyi işe devamdan alıkoyabilir. Bu noktada gönüllü ve gönülsüz devamsızlığın farkı ayırt edilmelidir.<sup>400</sup> Araştırmalar gönüllü devamsızlığın iş tatmini ile ilişkili olduğunu ispatlamaktadır.

Devamsızlık planlamayı engeller ve gereğinden fazla personel ihtiyacı doğurur. Bu da maliyetleri arttırır.<sup>401</sup> Devamsızlık kontrolü zor ve maliyeti yüksek bir engeldir.

Örgütün verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve mutluluğu açısından önem taşımaktadır. Sosyolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir. Ancak bu sorunun derinlemesine neden ve sonuçlarıyla birlikte incelenmesi, yönetimde “İnsan İlişkileri Yaklaşımı”nın doğuşundan itibaren, özellikle 2. Dünya Savaşı’ndan sonra mümkün olabilmiştir. İşe gelmeme oranı yüksek olan örgütlerin yönetim etkinlikleri, işe gelmeme oranının düşük olduğu örgütlere göre daha düşüktür.

<sup>399</sup> Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir, 2002, s.41.

<sup>400</sup> Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s.252.

<sup>401</sup> Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, s.252.

İş tatmini, devamsızlık ile sürekli olarak ve üst seviyede ilgilidir. İş tatmini düşük olduğu zaman, işgörenlerin işlerine devam etme olasılıkları düşer. Devamsızlıkla birçok değişkenin ilgisi olduğu tespit edilmiştir. Bunlar; yaş, cinsiyet, aile durumu, iş yerinin uzaklığı, kıdem, öğrenim ve bilgi düzeyi, günlük çalışma sürelerinin etkisi, ücret miktarlarının ve ödeme biçiminin etkisi, işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubudur.

### 2.6.2. İş Tatmini ve Verimlilik

Yönetim açısından insan kaynaklarının yüksek iş tatminine sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi daha başarılı olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, bu anlamda iş tatmini başarı için araç niteliği taşımaktadır.<sup>402</sup> Verimlilik, üretimi gerçekleştirebilmek için gereken girdiler olarak kullanılan işgücü, toprak ve sermaye gibi diğer kaynakların miktarı ile üretimden elde edilen ürün miktarı arasındaki ilişkidir.<sup>403</sup>

İşgücü verimliliği ise insanın bedensel zihinsel ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasıdır. Tüm çalışma alanlarında özellikle de emek-yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır.

Ekonomik faktörler, işgücünün ücret ve gelir seviyesini düzenleyen faktörlerdir. Alınan ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılıyor ve ona rahat bir yaşam sağlıyor olması verimlilik artışı açısından önemi inkar edilemez bir durumdur.<sup>404</sup> Psikolojik Faktörler ise, işgücünün psikolojisinin, ruhsal durumunu ve işe yaklaşımını ilgilendiren manevi faktörlerdir. Diğer bir ifadeyle örgüt dışı faktörleridir.

İşgörenlerin örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, onların performanslarının geliştirilmesinde önemli bir etkidir. Kişisel ilişkileri iyice öğrenip, tecrübe kazandıkça iş monotonlaşarak buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve

<sup>402</sup> Davis, a.g.e., s.97.

<sup>403</sup> Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yay., İstanbul, 1997, s.172-177.

<sup>404</sup> Tuğray Kaynak, **Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:1,Sayı:2,İstanbul, 1975, s.83-84.

sorumluluklarda çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma istekleri ve gayretleri azalacaktır.<sup>405</sup>

Sosyal faktörler ise, işgücünün verimliliğini etkileyebilecek eğitim ve geliştirme etkinliklerinin yanı sıra işgücünün içinde yer aldığı örgütün yapısı, büyüklüğü, yönetiliş biçimi, kültürü ve örgütün ısı, ışık, gürültü gibi fiziksel faktörleridir. Kısaca bunlar da dışsal faktörler olarak adlandırılabilir.<sup>406</sup>

Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu, ancak sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Tatminle işçiler çok üretebilirler az yada orta dereceli üretimde bulunabilirler. Tatmin verimlilik ilişkisi, işgörenin aldığı ödüller ve diğer bir çok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkisidir.<sup>407</sup>

Verimlilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü hakkında bir tartışma vardır. Daha iyi verimlilik birtakım ödüllere götüren verimlilik sağlar. Bu görüşe göre, düşük performans eşit ödül veya daha verimli çalışanlara nazaran daha fazla ödüle neden olursa negatif bir ilişkinin olacağı tahmin edilmektedir. Diğer taraftan daha verimli işgörelere anlamlı olacak şekilde daha fazla ödül sağlanıyorsa, verimlilik ve iş tatmini arasında güçlü pozitif bir ilişkinin varlığı tahmin edilecektir.

Lawler ve Porter verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Verimlilik ödüllere yol açar; bunlar eşitlik kuramında açıklandığı gibi eğer adaletli olarak algılanırsa sonuçta işgören tatmini gerçekleşir. Belki de sistem kavramı açısından en gerçekçi yaklaşım tatmin ve verimliliği birbirine ekleyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Bu model verimliliğin ödül ve tatmin sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Etkin çaba, yüksek verimliliğe yol açar, bu da yine dairesel bir ilişki içinde tatminde artış sağlar.<sup>408</sup>

Yüksek verimlilik ile düşük iş tatmininin birlikte olması kesinlikle olanaklı olsa da bu gibi aşırı koşulları sürdürmek uzun dönemde olanaklı değildir. Böylece özgür

<sup>405</sup> Mahmut Paksoy, **İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik**, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yay., No:403, Ankara, 1990, s.326.

<sup>406</sup> Serpil Aytaç, **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No:2000/3, Ankara, 2000, s.49-51.

<sup>407</sup> Bingöl, **a.g.e.**, s.55.

<sup>408</sup> Davis, **a.g.e.**, s.46.

bir toplumda yüksek verim düşük tatmin bileşimi gibi aşırı koşullardan, geniş bir grup etkilenirse, bunun sonunda daha düşük verimliliğe yol açan direniş ve kısıtlamalar da gelişir. İnsanlar insan oldukları için tatminsizlik getirecek şeylerden kaçınır ve onlara direnirler.<sup>409</sup>

### 2.6.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri

Bireyler işlerinden memnun olmadıkları takdirde sık sık devamsızlık yapmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Bu sonuç birçok araştırmayla kanıtlanmıştır. Memnuniyetsizliğin sebepleri azaltıldığı takdirde tatmin artacak ve iş yerinden ayrılma azalacaktır.

Devamsızlık ve işten ayrılma, çalışma koşullarıyla çok yakından ilişkilidir. Yapılan araştırmalar, iş tatmini ile işgücü devri arasında kuvvetli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. İş tatmini yüksek olduğu zaman iş gücü devri düşüktür. Bu ilişki, özellikle alternatif iş imkanlarının var olduğu durumlarda daha etkili olmakta, iş doyumu düşükse, işgörenlerin işi terk etme olasılığı yükselmektedir.

İş gücü devri ve devamsızlığının tatmin ile ilişkisini en iyi açıklayan teorinin Vroom; Lawler ve Porter tarafından geliştirilen “yol-amaç kuramı” olduğu ifade edilmektedir. Buna göre başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği, alacakları ödüllerin kendilerine göre algılanan değerlerine bağlı olmaktadır. Bireylerin, değer verdikleri ödülleri sağlayacağına inandıkları görevleri ya da meslekleri seçtikleri ve bunu sürdürdükleri ifade edilmektedir. Bir insanın geleceğe ait ümitleriyle bir işten alacağı ödüllerin algılanan değeri, onu işe devam etmeye motive etmekte veya işi bırakmaya yönlendirmektedir.

İtme-Çekme yaklaşımı da işgücü devrini açıklayan bir başka modeldir. Buna göre itici faktör olarak iş tatmini dışsal fırsatları ifade etmektedir. (yüksek ücret, ilerleme imkanları vb.) Çekici bir faktör olarak iş tatmini ise, işgücü devrini ifade etmektedir.<sup>410</sup>

<sup>409</sup> Kaynak, a.g.e., s.89.

<sup>410</sup> Akın Aksu, **Otel İşletmelerinde İş Gören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, ( Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Antalya, 1995, s.205.

Örgütten ayrılma kararı, öncelikle kişinin iş tatmininden kaynaklanan arzusuna büyük ölçüde bağlıdır. İkinci olarak ise, ekonomik güçler rol oynamaktadır. Ekonomik zorunlulukların egemen olduğu dönemlerde işi bırakma ihtimali de düşüktür. Piyasada işsizlik hakimdir. Bu nedenle başka bir iş şansı oldukça düşüktür. Başka bir deyişle çekme faktörleri zayıftır.<sup>411</sup>

Yüksek işgücü devri işgörenlerin hoşnutsuzluğunu göstermektedir. Bu da bazı ekonomik ve sosyal problemlere yol açmaktadır. Bunlar arasında çalışacak yeni bireyleri bulmanın maliyeti, işe adaptasyon ve eğitim maliyeti, iş kazalarının artması, örgüt içinde kalan kişilerde moral bozukluğu sayılabilir.<sup>412</sup>

Türkiye gibi yüksek işsizlik veya düşük çekme faktörlerinin etkisi altındaki ülkelerde tatminsizlik ve işgücü devri ilişkisi düşüktür. Yani böyle ülkelerde tatminsizlik işgücü devrinin önemli bir nedeni değildir.

İşsizlik oranı ve örgütsel faaliyetler, işgücü devri ile negatif bir ilişki halindedir. Sürekli tekrarı gerektiren işler dışında, işle ilgili faktörlerle, işgücü devri arasında negatif bir ilişki mevcuttur. İşgücü devri; yaş, hizmet süresi, cinsiyet (erkek), medeni durum (evli), gibi kişisel faktörlerle negatif yönde; cinsiyet (kadın), medeni durum (evli olmayan), zeka, davranışsal eğilimler gibi kişisel faktörlerle pozitif bir ilişki içerisindedir.<sup>413</sup>

#### 2.6.4. İş Tatmini ve Motivasyon

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi bireylerin çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Latince motive'den gelmekte olan motivasyon dilimize güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Kısaca bireyleri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, gereksinim ve korkularıdır.<sup>414</sup>

<sup>411</sup> Aksu, **a.g.e.**, s.203-206.

<sup>412</sup> Ümit Gücenme, **Motivasyonun İşletme Başarısındaki Önemi**, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.:7, No: 1585, Bursa, 1986, s.32-45.

<sup>413</sup> Serpil Kazan, **Güdülemenin Kurumsal ve Kavramsal Temelleri**, Basılmamış Dönem Semineri, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara, 1993, s.5.

<sup>414</sup> Fındıkçı, **a.g.e.**, s.373.

Örgütteki bireylerin yüksek düzeyde bir performans göstermeleri için, örgütlerin amaçları doğrultusunda motive edilmesi gerekir. Başarılı bir motivasyon sonucu bireyin kendi amaçlarına katkıda bulunma arzusu örgütteki pozisyonuna, örgütteki ödül ve ceza sistemine, dış etkiler gibi faktörlere bağlıdır. Her örgüt kendi üyelerinin isteklerini, gereksinimlerini, arzularını ya da amaçlarını tatmin etmek gibi geniş bir biçimde tanımlanan amaç yada amaçlara ulaşmak için çaba harcar.<sup>415</sup>

İnsanları ve iş gruplarını örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikle yönetmek<sup>416</sup> ve istenen sonuçları almak için onları inandırabilmek, motive edebilmek ve bu motivasyonu, iş ahengini sağlayarak yapabilmek bir sorun olarak belirmektedir.<sup>417</sup>

Genellikle motivasyon konusunun, literatürde iş tatminiyle aynı anlamdaymış gibi ya da çok yakın konular olarak ele alındığını görmek mümkündür. Çok defa motivasyon ile ilgili kavramlar bireylerin bir örgütteki çalışmalarının sonucunda duydukları tatmin olarak görülmektedir. Birbirlerine böylesine iç içe kaynaşmış görünümüne karşın iş tatmini ile motivasyon ayrı kavramlardır.<sup>418</sup> Fakat ortak olarak bunlar bir insanın ihtiyaçlarını karşılamak ve verimi arttırmak için yapılan çabaların neticeleridir.<sup>419</sup>

Yapılan araştırmalar, kişilerin karar verme süreçlerine katılmaktan hoşlandıklarını göstermektedir. İşgörenler çalışma koşullarını yaratan çevre ile ilgili etkenlerin iyileştirilmesinden çok kendi tabiatları ve tercihleri ile ilgili etmenlerin iyileştirilmesinden etkilenmektedirler.<sup>420</sup>

Günümüzde çalışma, çok çeşitli gereksinimlerimizin tatminine olanak tanıyan bir davranış biçimidir. Çalışmanın nedenleri, çok sayıda ve herkes için farklı olmakla beraber, beklentisi tek ve herkes için aynıdır. Tüm işgörenler, emeklerinin karşılığında çalıştıkları kurumdan bir ödül beklerler. Bu ödül ücret gibi parasal bir değer olabileceği gibi, saygınlık kazanma, topluma, örgüte yararlı olma gibi parayla

<sup>415</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.87.

<sup>416</sup> Vahdet Aydın, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi S.B.F., Yay. No:42, Ankara, 1977, s.123.

<sup>417</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.87.

<sup>418</sup> Ulusoy, **a.g.e.**, s.87.

<sup>419</sup> Rasim Adasal, **Yeni Medikal Psikoloji**, 3.Baskı, Minnetoğlu Basımevi, İstanbul, 1972, s.32-33.

<sup>420</sup> Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yay., No:383, İstanbul, 1983, s.143-145.

ölçülemeyen simgesel bir değer de olabilir. Parasal ödüller kadar simgesel ödüller de motivasyon gücüne sahiptir.

Ödüller ancak işgörenlerin arzularına, ihtiyaçlarına ve değerlerine uygun olduğunda bir anlam taşır. Bütün bu arzuların, ihtiyaçların ve değerlerin ortaya çıkmasında ise kişisel özelliklerin, sektörel ve örgütsel özelliklerin, sosyoekonomik yapının ve kültürel değişkenlerin payı büyüktür. Dolayısıyla bir kuruluştaki motivasyon sistemi oluşturulurken, gereksinim çözümlenmelerinin yapılması ve kişisel özelliklerin yanında, sektörel ve sosyoekonomik yapının ve kültürel değişkenlerin göz önüne alınması gerekir.

Ücret ve benzer parasal çıkarları kapsayan ve performansa dayalı olan ödül programları, insan kaynaklarının denetiminde sıkça kullanılan bir motivasyon yaklaşımıdır. Kuruluşlar kimi zaman verimliliği arttırmak, kaliteyi iyileştirmek için ödül programlarına başvururlar. Kimi zaman inisiyatif kullanmaya cesaretlendirmek, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için ödül programları uygulanır. Kimi zaman ödül programlarının kaynağında çalışanları grup çalışmasına özendirmek, yardımlaşmayı işbirliğini güçlendirmek bulunabilir. Kimi zaman ise ödül programlarını uygulamaya koymamanın nedeni kuruluşun arzu ettiği ilkelerin ve temel değerlerin benimsenmesi kuruluşu bağlılığın artırılması olabilir. Ödül programlarını uygulamaya koymamanın kuruluşun performansını arttırmaya yönelik bir çok nedeni vardır. Söz konusu nedenler uygulanacak ödül programının farklı tekniklerini belirler.<sup>421</sup>

Motivasyonu güçlendirmek amacıyla ödül programları kapsamında çalışanlara verilen ödüller çok çeşitlidir. Ücret, prim, ikramiye gibi geleneksel ödüllerin yanında lojman, araba, çeşitli armağanlar, kuruluş ürünlerinden indirim, dinlence, gezici özel sağlık ödentisi, yardımlaşma sandığı ödentisi, emeklilik keseneği gibi ödüllerin de kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.<sup>422</sup>

<sup>421</sup> Zuhâl Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998, s.27.

<sup>422</sup> Gülten İncir, **Motivasyon İçin Ödül Programları**, Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No:2000/4, Ankara, 2000, s.47-48.

### 2.6.5. İş Tatmini ve Örgüt İklimi

Örgütlerde, kendilerine özgü ve birini diğerinden farklı kılan bazı özellikler görülmektedir. Gütülen amaçlar, örgüt büyüklüğü, otorite yapısı, yönetim felsefesi, ücretler ve çalışma grupları; örgüt üyelerinin algılamalarını, tutumlarını ve davranışlarını (verim, işe devam, kararlılık vb.) etkilemektedir.

- İç Çevre ( Örgüt Çevresi ) Değişkenleri : Örgütü karakterize eden ve davranışın açıklanmasına yarayabilen faktörlerin tamamı. Örgüt içi değişkenleri, örgüt yapısı, örgütün amaçları, bizzat işin niteliği, ilerleme olanakları, denetimin niteliği, astların değerlendirilmesi, çalışma grubu ile bütünleşme, ücretler ve sosyal yararlar, çalışma koşulları, olarak sıralayabiliriz

- Dış Çevre ( Örgüt Dışı ) Değişkenleri : Örgütün içinde yer aldığı ekonomik, siyasal ve kültürel çevre, yaşam düzeyi, eğitim ve kültür düzeyi; tutum ve algıların oluşumunu etkilemektedir. Diğer değişkenlerin özellikle teknoloji, işgücü pazarı ve yasal düzenlemelerin de, örgüt yapısı, işlerin niteliği ücret düzeyi ve çalışma koşulları ile ilişkileri vardır.<sup>423</sup>

### 2.6.6. İş Tatmini ve İş Stresi

İş ve bilim dünyasında yaşanan baş döndürücü teknolojik, bilimsel ve endüstriyel gelişmelere paralel olarak yapılan bir çok araştırma ve çalışmalarda örgütlerdeki değişkenler ve bunların iş stresi ve iş tatminine etkileri incelenmiş ve sorgulanmıştır.

Geleneksel stres araştırmaları, iş stresinin kişinin ailesi üzerindeki etkisinden çok az bahsetmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre stres kaynaklarıyla tatmin kaynakları arasında negatif bir ilişki vardır. Bu sonuçlar mesleki istek ve taleplerin kişinin işi üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir.

---

<sup>423</sup> Bahar Taner, **İşgücünün Verimliliği Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi- Likert Modeli Üzerine Görüşler**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.3, s.23-34.



### 2.6.7. İş Tatmini ve İşgörenlerin Örgüte Bağlılığı

Çalışma hayatında bireyin mutlu, verimli ve uyumlu çalışabilmesinin önemi açıktır. Kişinin yaşamı boyunca verdiği en önemli kararlardan ikisi de, “bir meslek seçme” ve “mesleğe girip başarı sağlamak”tır. Bunun için bireyin kendisini biyolojik, psikolojik ve sosyal yönleriyle tanınması gerekmektedir. Kişiye ve topluma uygun olarak seçilmiş bir meslek ile iş hayatına atılmak, iş tatmininin, iş uyumunun ve iş performansının temeli olmaktadır.<sup>424</sup>

İşgörenin örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgütün içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. İşgören bağlılığını, o kurumun bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgütün değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Kısacası, örgüte olan bağlılık, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir.

Örgüte bağlılık tutumunu, kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler etkileyebilmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, son zamanlarda şirketlerin özellikle üzerinde durduğu personel güçlendirme kavramı ile pekiştirilen, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilmek, ademi merkezîyetçi örgütsel yapı ve olumlu örgüt iklimi çalışanın örgüte olan bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. İşgörenin örgüte bağlılığını belirleyen 4 etken bulunmaktadır.

- İşgörenin kişisel özellikleri,
- İşgörenin örgüt içinde üstlendiği rol ve iş özellikleri,
- Örgütün yapısal özellikleri,
- İşgörenin sahip olduğu iş deneyimi.

Örgüte bağlılık kavramı, insan kaynakları yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu alanda bugüne kadar yapılan araştırma sonuçlarına göre, yüksek örgüt bağlılığı olan işgörenler, yüksek örgüt bağlılığı olmayan işgörenlere göre örgüt içinde

<sup>424</sup>Ayşegül Eker, **Meslekten Yılgınlığın Psiko-Sosyal Temellerinin Ergonomik Açısından Değerlendirilmesi**, 4.Ergonomi Kongresi, MPM Yay., İzmir, 1993, s.38.

daha iyi bir performans göstermektedirler. Bu yüzden örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların işletmeye ve örgütün üretimine katılımları da yüksektir. Ayrıca bu kişiler kurum yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünceler üretirler.<sup>425</sup>

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan işten tatmin, işe devam durumu, işgücü devri düzeyi, işe ve işyerine sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve işletmelerin, çalışanlarının örgüte olan bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir.

Son zamanlarda iş yaşamında, çalışanın işinden memnun kalmasının sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi temel amaçlarından birisi sayılmaktadır. Örgüt yönetimleri sadece ürünlerin niceliğini ve niteliğini yükseltmek değil, aynı zamanda işgörenlerin yapmakta oldukları işlerinden tatminlerini sağlamakla da yükümlüdür. İş tatmini, işgörenin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı duygusal durumdur. Başka bir deyişle iş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların işgören üzerinde yarattığı sonuçlardır.

İşgören, kurumuna ve onun değerleri ile ilgili hedeflerine olumlu duygular besler iken, örgütün içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, işgörenlerin örgüte olan bağlılığının yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir. İş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin örgüte olan bağlılığı, iş tatminine oranla personel devrini tahmin etmede daha iyi bir gösterge sayılmaktadır.<sup>426</sup>

---

<sup>425</sup> Eker, a.g.e., s.48.

<sup>426</sup> F.Erdem, **İşletme Kültürü**, Akdeniz Üniversitesi Yayını, Ankara, 1996, s.59.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

### 3.1. YÖNETİM AÇISINDAN YÖNETİCİ, YÖNETİLEN VE LİDERE GENEL BİR BAKIŞ

Yönetici ve yönetileni incelemeden önce yönetim kavramını incelemek yararlı olacaktır. Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar.<sup>427</sup>

Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir.<sup>428</sup> Yönetimin üzerinde en çok görüş birliğine varılan tanımı; başkaları aracılığıyla iş görmektir. Böylece yönetimin, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetlerden ayrılan bir grup faaliyeti olduğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.<sup>429</sup>

Yönetim hakkındaki açıklamalardan sonra yöneticiyi, kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan, bir araya getiren ve bu amaçla çalışanlara yön veren kişi olarak tanımlayabiliriz.<sup>430</sup> En kısa şekilde yönetici başkaları aracılığıyla işgören kişi olarak tanımlamak da mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.<sup>431</sup>

Lider olmak zor bir iştir. Liderlik, günümüzde birçok karmaşık ve zor kararlar alması ve karşılaştığı baskılar nedeniyle en stresli işlerden bir tanesidir. Her yönetici iyi bir lider olamaz. Liderde olması gereken nitelikler özet olarak şunlardır:<sup>432</sup>

- İş ve işgörenleri yakından tanıma,
- Zamanında ve doğru olarak karar verme,
- Yansız ve insancıl davranma,

<sup>427</sup> Harold Koontz, **A Management Sourcebook**, Harper and Row Publishers, New York, 1964, p.104.

<sup>428</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, **İşletme I-II**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1997, s.3.

<sup>429</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.183.

<sup>430</sup> Sabuncuoğlu, Tokol, **a.g.e.**, s.4.

<sup>431</sup> Koçel, **a.g.e.**, s.14.

<sup>432</sup> Sabuncuoğlu, Tokol, **a.g.e.**, s.4.

- Kişiliği ve davranışlarıyla örnek olma,
- Sorumluluk taşıma,
- Hataları hoş görme,
- Grup çalışmasına özendirme,
- Demokratik olma,
- Duygusal tutarlılık,
- İyi bir eğitici olma,
- Sabırlı, kararlı, iradeli, sağduyulu ve cesur olma vb.

Örgütlerde yöneticiler yönetim işlevini yerine getirmekten sorumludur. Farklı bölümlerden sorumlu olup, hiyerarşide farklı düzeylerde çalışırlar. Bu nedenle yöneticilerin dikey ve yatay olarak sınıflandırılması mümkündür. Yöneticileri dikey olarak, hiyerarşideki üç kademe; üst, orta ve alt kademe olmak üzere sınıflandırabiliriz:<sup>433</sup>

- Üst kademe yöneticileri: Bu basamaktaki yöneticiler hiyerarşinin en üst kademesinde yer alırlar. Örgütün amaçlarının belirlenmesinden, amaçlara erişilebilmesi için strateji geliştirilmesinden, dış çevreyi gözlemek ve yorumlamaktan, örgütün tamamını etkileyen kararların alınmasından sorumludurlar. Genel müdür, başkan, genel müdür yardımcısı gibi unvanlar alırlar.

- Orta kademe yöneticileri: Üst kademe yöneticileri tarafından tanımlanan ayrıntılı stratejileri ve politikaları yürütmekten sorumludurlar. Yakın gelecekle ilgilenirler. Örgütün orta kademelerinde çalışırlar. Bölüm başkanı, kalite kontrol yöneticisi örnek olarak verilebilir.

- Alt kademe yöneticileri: Bu basamaktaki yöneticilerin temel işleri; yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve asları güdülemektir. Nezaretçi, ürün hattı yöneticisi, büro yöneticisi gibi unvanlar alırlar.

---

<sup>433</sup> Özalp-Koparal-Berberoğlu, **a.g.e.**, s.9-10.

Yatay olarak ise yöneticileri fonksiyonel yöneticiler ve genel yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz:<sup>434</sup>

- Fonksiyonel yöneticiler: Tek bir işlevsel işi yerine getiren ve benzer eğitimi ve becerileri olan işgörenlere sahip olan bölümlerden sorumludurlar. Reklam, satış, finans, personel, imalat, muhasebe bu bölümlere örnek olarak gösterilebilir.
- Genel yöneticiler: Örgütün farklı işlevlerini yerine getiren bütün bölümlerinden sorumlu olan yöneticilerdir. Mağaza yöneticisi, fabrika müdürü örnek olarak verilebilir.

Yönetim sanatında yönetici kadar yönetilenler de önemlidir. Yönetilenler olmadan yöneticinin bir anlamı olmayacağı aşıkardır. Yönetilenleri, diğer bir deyişle iş görenleri, belirli bir ücret karşılığında örgüte fiziksel ya da düşünsel emeğini katan kişi olarak tanımlamak mümkündür.<sup>435</sup>

Personel ya da insan kaynakları olarak ifade edilen bu kesim, örgütlerin başarı ya da başarısızlığına direkt etkileri olan kişilerdir. İşgörenler bu etkilerini performanslarıyla ve performanslarının göstergesi olan verimlilik düzeyleriyle gerçekleştirirler.<sup>436</sup>

Yönetim işlevinin önemli bir unsuru olan yönetilenlerinde, yöneticiler gibi bazı temel nitelikleri taşımaları gerekmektedir. Bu niteliklerden bazıları şunlardır:<sup>437</sup>

- Yetenekli olmalıdırlar,
- Zeki olmalıdırlar,
- Kendilerini işlerine vermelidirler,
- Kendilerini yenilemelidirler,
- Çalışkan olmalıdırlar,
- Sorumluluk sahibi olmalıdırlar,
- Öğrenmeye arzulu olmalıdırlar,

<sup>434</sup> Özalp-Koparal-Berberoğlu, **a.g.e.**, s.10.

<sup>435</sup> Sabuncuoğlu- Tokol, **a.g.e.**, s.2.

<sup>436</sup> Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2001, s.29-30.

<sup>437</sup> Güney, **a.g.e.**, s.215.

- Gelişme ve değişimleri yakından takip etmelidirler,
- Örgüt kültürüne uyum sağlamalıdır,
- Yaratıcı olmalıdırlar,
- Yöneticilerin görevlerini paylaşmalıdırlar,
- Yaptıkları işler hakkında yöneticiye bilgi vermelidirler,
- Hiyerarşik yapıya saygılı olmalıdırlar.

Yukarıda sayılan yönetilen nitelikleri, aynı zamanda onların sorumluluğu olarak da değerlendirilebilir.

Ast durumunda olan insanları etkileyen faktörleri iki grupta toplamak mümkündür. Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler. Örgüt dışı faktörler yönetilenlerin verimli olmalarını etkileyen faktörlerdir. Örgüt içi faktörler yönetilenleri direkt olarak etkilediğinden, biz örgüt içi faktörler üzerinde duracağız.

Yönetilenleri etkileyen en önemli örgüt içi faktör, yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır. Bağımsızlık güdüsü çok kuvvetli olan astlara, yöneticilerin otoriter davranması, örgüt içinde sorunların doğmasına sebep olur.

Örgüt kültürü de yönetilenleri etkileyen önemli bir faktördür. Örgüt kültürü ile yönetilenlerin sahip olduğu kültürel değerlerin çelişmemesi gerekir. Yöneticilerin, örgüt kültürünü oluştururken temel olarak toplumsal veya yöresel kültür öğelerini dikkate almaları yönetim sanatı açısından önemlidir. Yönetilenleri etkileyen diğer örgüt içi faktörlerden bazıları şunlardır:<sup>438</sup>

- Örgütün ücret politikası,
- Çalışma programı,
- Çalışma koşulları,
- Örgüt içi insan ilişkileri,
- Örgütün hiyerarşik yapısı,
- Verilen işlerin yönetilenlerin kapasitelerine uygunluğu,
- İstikrarlı disiplin.

---

<sup>438</sup> Güney, a.g.e., s.215.

İş ile işgören arasında kurulan dengeli ilişki, bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesini sağlar, öte yandan işgöreni ekonomik olduğu kadar ruhsal ve sosyal yönden doyuma ulaştırır.<sup>439</sup>

Modern yönetim bilimi ve davranış bilimlerinde üzerinde önemle durulan konu; insan ilişkileri ve bu ilişkilerin sağlıklı bir şekilde düzenlenmesidir. Önceleri insanları çalışmaya ve örgüt kurallarına uymaya yönelten temel öğenin para olduğu kabul edilmiştir. Ama zaman içerisinde bu öğenin tek başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır.

Örgüt içinde yöneten ve yönetilenlerin arasındaki ilişkilerinde, en az para kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Aralarındaki ilişkiler iyi düzenlenmediği zaman hem yöneten, hem de yönetilen rahatsız olur, disiplin bozulur, verim düşer ve geçimsizlikler baş gösterir. Bu nedenle öncelikli olarak yönetim kademesinde yer alanların, insan ilişkileri ve davranış bilimleri konusunda eğitim görmeleri bir zorunluluk olmalıdır. Yöneten ve yönetilenler arasında sağlıklı ilişkiler oluşturmanın bazı temel şartları vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:<sup>440</sup>

- İnsanlar arasında ayırım yapılmaması,
- Başarılı olanların takdir edilmesi,
- Yükselme sisteminin kurallara göre uygulanması,
- Yönetenlerin, yönetilenlerle bütünleşmesi,
- Yönetenlerin önyargılardan uzak kalmaları,
- Yöneten ve yönetilenler arasında menfaat ilişkisi olmamalı,
- Yönetenler inisiyatif sahibi olmalı,
- Yönetenlerin yönetilenlerin sorunları ile ilgilenmesi ve çözmeye çalışması.

---

<sup>439</sup> Sabuncuoğlu-Tokol, **a.g.e.**, s.2.

<sup>440</sup> Güney, **a.g.e.**, s.216.



### 3.2. LİDERLERİ DEĞERLEME TEKNİKLERİ

Örgütlerde işgörenlerin değerlendirilmesinde (performans ölçümü) kullanılan yöntemler, liderleri değerlemede de kullanılabilir. Bunların dışında sadece liderler için kullanılacak yöntemler de bulunmaktadır.

Lider değerlendirilmede en çok izlenen yöntem, farklı düzeylerdeki yöneticileri çeşitli niteliklerle değerlendirdikten sonra, kişiler arası karşılaştırma yapmaktır. Bunu yapabilmek için personel kayıt sisteminin yeterli ve güvenilir olması gerekir.

Sübjektif yöntemlerle lider değerlendirme yanında, objektif yöntemlerle de liderin değerlendirilmesi olasıdır. İşgörenleri objektif yöntemlerle değerlendirdiğimizde onların başarıları ile liderlerin başarıları arasında ilişki kurabiliriz. Şöyle ki, işgörenlerin etkinliği ve verimliliği arttığında, bu durum liderlerin etkinliği olarak görülebilir.<sup>441</sup>

Stokların minimum düzeyde olması, beklenenin üzerinde kar miktarının elde edilmesi gibi muhasebe sonuçları ile de liderleri değerlemek mümkündür.

Üretim bölümü yöneticisinin başarısı üretim miktarının artışı, hatalı üretimin azalması, makinelerin üretim dışı kalma süresi gibi faktörlere; satış yöneticisinin başarısı ise satış miktarı, beklenenin üzerinde kar gibi faktörlere bağlanabilir. Bazı yöneticiler için de özel değerlendirme standartları belirlenebilir. Örneğin: Kayıp işgücü için bir sınır saptanabilir ve bu sınır, yönetici değerlendirilmede kullanılabilir.

Disiplin sorunu yaratan işgören davranışlarının bazıları (iş yerinden izinsiz ayrılma gibi) liderin başarı faktörlerini olumsuz etkileyebilir. İşgörenlerin yönetime karşı çeşitli nedenlerle direnmeleri sonucu elde edilecek bilgiler de liderlerin değerlendirilmesinde ele alınabilir.

---

<sup>441</sup> Eser Nalbant-Tuncer Özdil-Zümrüt Ecevit, **Liderlik Nitelikleri Ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.20.

### 3.3. İŞ TATMİNİ ÖLÇME YÖNTEMLERİ

İş tatmininin ölçülmesi çeşitli ölçeklerle mümkün olabilmektedir. Çalışanların iş tatmininin tespit edilmesi, bireylerin işyerindeki ve iş dışındaki mutluluklarını kestirebilmek açısından yararlıdır. Bir örgütte iş tatminini ölçmekle, işten ayrılma ve devamsızlığın ön kestirimleri yapılabilir. Ayrıca işin zenginleştirilmesi (yöneticiler için dikey yönde görev ve sorumluluklar vermek), işin genişletilmesi (alt düzey çalışanları için yatay yönde işle ilgili ek görevler vermek) yönetimin dağılımı ve grup kararlarına katılma konularında değişiklikler iş tatmininin ölçülmesiyle sağlanabilir. Bu düzenlemeleri yapan her örgüt başarılı olur.

Çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanacak soru formlarında, görüşme, davranışlarının izlenmesi vb. gibi birçok tekniğe başvurulabilir. Bu tekniklerden uygulanması en kolay olanı, en ekonomik ve yanıtların nicel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayan araç, soru formları olmasına rağmen uygulamalarda çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlardan birisi o andaki durumu yansıtan soru cümlelerinin (örneğin: işim beni koruyor, ayaklarımın üstünde durmamı sağlıyor vb.) tam anlamıyla değerlendirmeyi sağlayıcı olamaması sorunudur. Soru cümlelerinin düzenlenmesi ile ilgili diğer bir sorun da puanlamadır. Bireyin değer standardı bilinmediği durumlarda puanlama hataları yapılabilir.<sup>442</sup>

İş tatmininin ölçülmesinde bir diğer sorun da, ölçümlerin kısa aralıklarla tekrarlanması durumunda bile bir önceki ölçümlerden farklı sonuçlarla karşılaşabilmesidir. Bu durum, iş tatmininin bir çok etmeden etkilenen, karmaşık yapılı bir olgu olmasına bağlanabilir. Bireylerin ölçüm sırasındaki genel ruhsal ve fiziksel durumlarının yanı sıra ortamın uygunluğu, ölçüm zamanının seçimi gibi etmeler de sonuçların farklı olmasına yol açabilir.

Özetle, iş tatmini ölçeklerinin hazırlanması ve uygulanmasında ölçeğin duyarlılığı, geçerlilik ve düzenliliğinin artırılması, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur.<sup>443</sup>

<sup>442</sup> Locke, **Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley and Sons Inc., USA, 1983, p.1375-1378.

<sup>443</sup> Baysal, **a.g.e.**, s.269.

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırma ve açıklamaların oranı artış göstermesine rağmen, insana yönelik hizmet sunan kurumlardaki meslekler arasında nasıl geçerli bir şekilde ölçülebileceği konusuna daha az dikkat çekilmiştir. Bu aslında ciddi teorik ve pratik bir sorundur. Teorik olarak eğer iş tatminini ölçecek geçerli araçlar olmasaydı, iş tatmininin anlamı, ilişkilerini ve sonuçlarını anlamak güçleşirdi yani teorik ilerleme sağlanamazdı. İşten soğuma, iş stresi ve işçi devinimini azaltmak için geçerli, kullanımı kolay, uygun ölçme araçları olmasaydı yöneticiler, süpervizörler handikap içinde olurlardı.

Tipik olarak, iş tatmini ölçmek için geçerli ve güvenli bilgi çok az sağlanabilmiştir. Bunun en önemli nedeni ise yapılan çalışmaların çoğunun basitçe tanımlamaya yönelmelerinden kaynaklanmaktadır.

İş tatmini taraması yalnızca periyodik bir faaliyet olması açısından yıllık muhasebe denetimine benzer. Bu nedenle de nasıl hesapları gün be gün izlemek gerekiyorsa iş tatminini de sürekli ve periyodik olarak izlemek gerekir. Yönetim, yüz yüze temas ve iletişimle iş tatminini yakından izler. İş tatminini belirlemenin pratik yolu budur, ancak örgütte bir çok başka iş tatmini göstergesi de vardır. İşgücü devri, yakınmalar, verimlilik, çıkış görüşmeleri, zarar ziyan, kaza raporları, kalite kayıtları, sağlık kayıtları, devamsızlık, öneriler, danışmanların raporları ve eğitim kayıtları gibi.

Sözü edilen kayıtlardan bazıları iş tatmininin doğrudan ölçüleridir, diğerleri ise dolaylı göstergeleridir. Bunlar tüm olarak örgütlerde tatmine ilişkin önemli bir bilgi kaynağı oluştururlar. Bunlar bir iş tatmini taraması kadar kesin bilgi vermeseler de tatmindeki önemli bir değişimin sağlam göstergeleridir. En önemli yararları çoğu durumda zaten varolmaları ve nesnel olmaları nedeniyle kolaylıkla izlenmeleri ve zaman içindeki eğilimlerin iyi birer ölçümü olmalarıdır.

### 3.3.1. İŞ TATMİNİ ÖLÇEK UYGULAMALARI

#### 3.3.1.1. İş Tanımlama Fihristi ( JDI )

Bu modellerden bir tanesi ve en ünlüsü iş tanımlama fihristi (Job Descriptive Index) 'dir. Bu ölçek 1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiştir.<sup>444</sup>

#### **Bu ölçekte işin özellikleri:**

- İşin gerektirdiği beceriler,
- İşin alanı ve kişiler üzerindeki etkileri,
- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- Bireyin kendisi hakkındaki performans değerlendirmesi.

#### **İşe ilişkin duygusal tepkiler:**

- İşgörenlerin iş hakkındaki doyum düzeyi,
- İş hakkında algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,
- Gözetim,

Kişisel gelişim konularında değerlendirme olanağı sağlar.

#### 3.3.1.2. Ergin İş Tatmin Ölçek Uygulaması (ERİTA)

İşgörenlerin işinden sağladığı tatminin (araştırmanın bağımlı değişkeni) belirlenmesinde Dr. Demirali Y. ERGİN tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeğidir. Ölçek, tatmin konularını içeren 4'lü likert dereceleme ölçeği türünde 214 önermeden (kısa formda 67 önermeden) oluşmaktadır. Ölçekteki önermeler iki temel eksen üzerinde değerlendirilmektedir. Önermelerin önce ne kadar önemli görüldüğü verisi

<sup>444</sup>Kantarcı, a.g.e., s.20.

alınarak (olumlu önermeler "özendiriciler", olumsuz önermeler "engelleyciler" olmak üzere) motivasyon derecesi belirlenmektedir. İkinci kademe ise bu durumun içinde ne kadar var olduğu verisine ulaşılmaktadır. Temel mantık olarak her ikisi arasındaki fark pozitif ise tatmin, negatif ise tatminsizlik puanı elde edilmektedir.

ERİTA'nın yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini belirlemek için elde edilen veriler "varimax rotated factor analysis" istatistiksel tekniği ile çözümlenerek 3 faktör ve 29 alt faktörden oluştuğu görülmüştür.

Geçerlik çalışmaları kapsamında ölçeği oluşturan her sorunun madde analizi işlemleri de gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla her madde için item-total korelasyon katsayısı ve item-remainder korelasyon katsayısı ile Cronbach-alfa katsayısı hesaplanmıştır. Her üç tekniğe göre de boyutların oluşumunda kendi içlerinde bütün önermeler itibarıyla tutarlı oldukları saptanmıştır.

Ayrıca maddelerin ayırt etme gücünü belirlemek amacıyla her boyut için ayrı ayrı, boyut toplam puanına göre oluşturulan alt ve üst çeyreklik gruplar arasında o boyuttaki her maddenin ayırt edici olup olmadığı t- testi ile sınanmıştır. Bu istatistik sonuçlara göre tüm maddelerin ayırt etme gücüne sahip oldukları belirlenmiştir.

Faktörlere göre maddeler bazında yapılan işlemler test bütününe göre faktörler bazında yapılarak faktörlerin birbiriyle tutarlı olduğu ve faktörlerin de ayırt etme gücüne sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu geçerlik ve güvenilirlik sınamaları sonucunda ölçeğin kullanılabilirliğine karar verilmiştir.<sup>445</sup>

### 3.3.1.3. Minnessota Tatmin Anketi ( MSQ )

Bir diğer ölçek Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)'dir. Bu ölçek 1967 Yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. İkinci en popüler tatmin ölçüsüdür. Bu ölçek de işin koşulları ile iş tatminini ilişkilendirir.<sup>446</sup>

Koşullar; yaratıcılık , bağımsızlık, yönetim, insan ilişkileri, teknik denetim ve çalışma şartları başlıklarında toplanmıştır.

<sup>445</sup> Ergin, a.g.e., s.130-139.

<sup>446</sup> Kantarcı, a.g.e., s.20-21.

**Tablo 3.1. MSQ Ölçeğine Ait Örnek**

<b>Kendine Sor:</b>	<b>İşimin bu yönü hakkındaki tatmin düzeyim:</b>
Çok Tatmin:	İşimin bu yönü beni çok tatmin ediyor.
Tatmin:	İşimin bu yönü beni tatmin ediyor.
Nötr:	Tatminim ve tatminsizliğim ortada.
Tatminsiz:	İşimin bu yönü beni tatmin etmiyor.
Çok tatminsiz:	İşimin bu yönü beni hiç tatmin etmiyor.

**Kaynak:** Kemal Kantarcı, **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri**, 9 Eylül Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir, 1997, s.20-21.

**Tablo 3.2. MSQ Ölçeğine Ait Örnek**

<b>ŞİMDİKİ İŞİMDE ŞUNLARI HİSSEDİYORUM</b>	<b>Çok Tatminsiz</b>	<b>Tatminsiz</b>	<b>Nötr Tatmin</b>	<b>Az Tatmin</b>	<b>Çok Tatmin</b>
Her an meşgul olmaya muktedir.					
Tek başına çalışma şansı					
Zaman zaman farklı şeyler yapma şansı					
Toplumda bir birey olma şansı					
Patronun iş görenlerle ilgilenme hızı					
Müdürün karar vermekteki yeteneği					
İşin sürekli iş sağlaması					
Ücretin ve yaptığım işin miktarı					
İşte gelişme şansı					
Çalışma şartları					
Çalışma arkadaşlarım arasındaki ilişki					
İşten aldığım başarı duygusu					

**Kaynak:** Kemal Kantarcı, **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri**, 9 Eylül Üniversitesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İzmir, 1997, s.20-21.

#### **3.3.1.4. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi ( NSQ )**

Porter, iş tatminini ölçmede biraz daha farklı bir yöntem geliştirmiştir. Porter İhtiyaç Tatmin Anketi (Porter Need Satisfaction Questionnaire), işletmede işgörenin algıladığı mevcut koşullarla, ideal kabul ettiği koşullar arasında ilgi kurmuştur.

**Tablo 3.3. NSQ Ölçeğine Ait Örnek**

1. İşinizdeki güvenlik duygusu	(Sayılardan birini daire içine alın)
a) Şimdi ne kadar?	(en az)1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
b) Ne kadar olmalı?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
c) Bu benim için ne derece önemli?	(en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)
a sorusuna verilen yanıt, b sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Farkın azlığı iş doyumunu yüksekliğini gösterir. Ayrıca gereksinmenin önemi c- sorusuna verilen yanıtla ölçülür.	

**Kaynak:** Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren:Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1998, s.97

### 3.3.1.5. Yüz Çizelgesi

Bir diğer ölçek Kunin (1955) tarafından geliştirilen yüz çizelgesidir. Bu ölçek diğerlerinden çok farklıdır ve tek maddeden oluşmuştur. Bu global tatmin ölçüsüdür.

Yönergesinde işgörene, iş, ücret, yönetim, promosyon fırsatları ve iş arkadaşları hakkındaki global algılama düzeyini yüz şekillerinden birisini seçerek ifade etmesi istenir.<sup>447</sup>

### 3.3.2. İŞ TATMİN TARAMALARININ TÜRLERİ

İş tatmini taramaları, anketle olsun, görüşmeyle olsun, sorulan sorunun türüne göre üç genel sınıfa ayrılır. Nesnel taramalarda bir sorun ve içinden seçilecek bir dizi yanıt verilir. Böylece işgören kendine uygun yanıtı işaretler. Betimleyici taramalarda sorular sorulur ancak işgörenin kendi sözcükleriyle yanıt vermesi istenir. İzdüşel taramalarda iş ya da şirketle ilgisi olmayan somut durumlar verilir, işgörenin bunu analiz etmesi ve yorumlaması istenir. Tipik bir ankette hem nesnel, hem de betimleyici yaklaşım kullanılır.<sup>448</sup>

<sup>447</sup> Kantarcı, a.g.e., s.22.

<sup>448</sup> Kantarcı, a.g.e., s.49.

### 3.3.2.1. Nesnel Taramalar

En çok kullanılan nesnel tarama türü çok şıklı sorular içerenidir. Bu tür taramada, cevap verenler her sorunun tüm cevaplarını okurlar ve aralarında uygun bulduklarını işaretlerler. Diğer türlerde doğru-yanlış işaretlenebilir. Ya da işgörenin yatay bir ölçekte sayısal değeri işaretlemesi istenebilir. Kullanılan tür ne olursa olsun nesnel taramaların en önemli kusuru cevapların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır. İşgörenlerin yapabilecekleri tek şey; kendilerine en uygun gelen cevabı işaretlemektir. Bu da işgörenlerin duygularını çok yanlış yansıtabilir. Bu yaklaşımla işgörelere kendi duygularını ifade etme olanağı tanınmaz. Nesnel taramaların temel yararı yöntemin yürütülmesinin ve istatistiksel çözümlenmelerinin kolay olmasıdır. Bu alanda bilgisayar rahatlıkla kullanılabilir. Binlerce işgören tarandığında bile maliyet açısından önemli bir tasarruf sağlar.<sup>449</sup>

### 3.3.2.2. Betimleyici Taramalar

Betimleyici taramalarda cevapları işgörelenler kendileri verirler. Tepkiler ya güdümlü ya da güdümsüz bir biçimde elde edilir. Güdümlü soru işgörelenin dikkatini, işin belirli bir yönünde toplar ve ona ilişkin sorular sorar. Bu şekilde yönetim hangi konuların kapsanacağını belirlemiş olur. Güdümsüz soruda işgörelere daha geniş bir kapsamda serbestlik tanınır. İşgörelenin o anda akıllarına gelenleri belirtmeleri olanağı vardır. Görüşme taraması, niteliği gereği nesnel olmaktan çok betimleyicidir. Uygun bir görüşme, işgörelen başına 1-2 saat sürer. Bu nedenle hem zaman alıcı hem de pahalıdır. Her işgörelenle aynı konuların konuşulabilmesini tutarlı biçimde sağlamak için her görüşmecinin dikkatle yerleştirilmesi ve belli bir kılavuza uyulması gerekir.<sup>450</sup>

### 3.3.2.3. İzdüşel Taramalar

İzdüşel taramalar iş tatmini yorumlamalarının üçüncü bir yolunu oluşturur. Bunlar psikiyatristler ve psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. İzdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmaz. Burada söz

<sup>449</sup> Kantarcı, a.g.e., s.49.

<sup>450</sup> Kantarcı, a.g.e., s.49-50.



konusu edilmelerinin nedeni eldeki tüm araçları kapsayabilmektir. Ara sıra özel sorunları olan bireylerin profesyonellere danışması şeklinde kullanılır. İzdüşel teknikte, eksik ya da anlamsız bir soyutlama verilir ve işgörenin buna bir anlam vererek işdüşümü yapması yani tamamlaması istenir. İki belli başlı teknik, mürekkep lekeleri kullanan Rorschach Testi ve resimler kullanan Thematic Apperception testidir.<sup>451</sup>

### 3.4. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Lider; görevlerini planlama, yöneltme, uygulatma, kontrol çalışmalarını yerine getirmek için örgüt performansına ilişkin doğru bilgiyi sürekli olarak ve zamanında almak zorundadır. Ölçüm ve denetim sistemleri yönetimin bu gereksinimini sağlıklı olarak karşıladıklarında liderin grup ve örgüt performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Alışlagelmiş klasik ölçüm sistemlerinin çoğunda işletme performansı çok dar boyutlarda ölçülmektedir. “ Daha az maliyetle daha çok üretim” ya da “üretimin ve üretim kaynaklarının verimini artırmak” olarak tanımlanabilen verimlilik günümüzün örgüt yönetimi anlayışında örgütsel performansın boyutlarından sadece birisi olarak kabul edilmektedir.

Thomas J.Murrin “Eğer insanların beyinlerini işe getirmelerine olanak sağlarsanız, onlarda onu kullanırlar” sözü, örgütlerde önsezi ve akılcı düşünce yeteneği gelişmiş, yaratıcı ve yeteneklerini kullanma olanağı sağlanmış, tanıma ve takdir edilme isteği karşılanmış işgücünün gereksinimini ortaya çıkarmakta ve lideri bu anlayışla hareket etmeye yöneltmektedir.

Günümüzde yönetimin temel dayanağı, örgütte mevcut bilgi kaynağıdır. Yönetim tüm yönetsel karar verme ve uygulamaları denetleme görevlerini yönetirken bilgilere, dolayısıyla ölçümlere bağımlıdır. Ölçüm ve denetim sistemlerinin bu gücü “ölçülemeyenin yönetilemeyeceği” gerçeğinden gelmektedir. Örgütlerin performans yönetim sistemlerini kurarak liderlerinin ve işgörenlerin performanslarını değerlendirmeleri önem taşımaktadır.

---

<sup>451</sup> Kantarcı, a.g.e., s.50.

İşgörenlerin, istenen performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışları göstermeleri için, liderlerin insana odaklaşan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini işgörelere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir.<sup>452</sup>

Etkin lider ile beklenen sonuçları alan örgüt arasında önemli bir bağın olduğu liderlik yaklaşımlarının temel bulgusudur. Liderin örgüt üzerindeki yapısal etkisi, işgören tatminini olumlu yönde etkileyerek örgütsel başarıyı arttıracaktır.

Etkin liderliğin işgören performansı üzerinde yarattığı olumlu sonuçlar:<sup>453</sup>

- İşgörenlerin ek beceri ve yetenekler kazanması,
- Kaliteye ve üretkenliğe daha çok özen gösterilmesi,
- Devamsızlıktan kaçılması,
- Örgütün yararlarının daha iyi gözetilmesi,
- Gelişmelere uyum yeteneğinin kazandırılması,
- Yaratıcı önerilerin geliştirilmesine katkıda bulunulması,
- İletişim kolaylıklarının sağlanması,
- Örgüt kültürü oluşturulması ve yaygınlaştırılması,
- İşgörenlerin kayıp zamanlarının azaltılması,
- İşe ve örgütte olan bağlılığın artması, gibi noktalarda toplanabilir.

Örgütlerde uyum, sahiplenme ve adanma duygularının yaygınlaşması, liderin dürüstlüğü, olumlu duygular ve ilişkiler geliştirme yeteneği ve belirli liderlik davranışlarını etkili bir şekilde duruma göre bir arada kullanabilmesi ile gerçekleşir. En iyi ve en etkili liderler, genellikle farklı liderlik davranışlarından bir veya birkaçına uygun davranıp, duruma bağlı olarak farklı tarzlar arasında gidip gelebilenlerdir.<sup>454</sup>

Yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yöntemi, o kişinin lider olarak etkinliğine yön verir. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve uygun dışsal motivasyon,

<sup>452</sup> Nalbant-ÖzdiI-Ecevit, **a.g.e.**, s.21.

<sup>453</sup> Nalbant-ÖzdiI-Ecevit, **a.g.e.**, s.22.

<sup>454</sup> Çelik, **a.g.e.**, s.288.

hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yol açar. Eğer uygun olmayan liderlik davranışı ve motivasyon teknikleri kullanılırsa, örgütsel amaçlar gerçekleştirilemez. Çalışanlar mutsuz, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler.<sup>455</sup>

Yapılan araştırmalar sonucunda, çeşitli liderlik türleri ortaya çıkmış ve bunların hangi durumda uygun olacağı konusunda, çeşitli fikirler öne sürülmüştür. Belirli bir durumda başarılı olan bir liderin, mutlaka başka koşullarda da başarılı ve iyi lider olacağı söylenemez. Farklı kültür veya ülkelerde başarılı olan liderlerin, diğer kültür ya da ülkelerde de başarılı olabileceklerini söylemek zordur.

Birçok liderlik davranışı tanımlanmış olmasına rağmen, üzerinde en fazla görüş birliğine varılan tanımlama; otoriter, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları şeklinde oluşmuştur. Yöneticiler bu üç tarzın tamamını aynı anda kullanabilirler. Bu üç liderlik davranışının ortaya çıkmasında, durumsal etmenlerin rolü büyüktür. İzleyicilerin kişilikleri, kültür yapıları, iş deneyimleri, ortam koşulları, işin aciliyeti gibi etkenler, liderlik biçimini etkilemektedir.

Lewin, Lippit ve White tarafından yapılan araştırmalarda, demokratik yönetim altındaki çocukların moralinin, otoriter yönetim altındaki çocukların moraline nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı araştırmalar, demokratik yaklaşımın, her zaman otoriter olandan daha iyi olmadığını göstermiştir. Özellikle stresli durumlarda ya da büyük hız ve verime ihtiyaç duyulan zamanlarda, otoriter liderlik pozitif sonuçlar ortaya koyar ve üretkenliği arttırabilir. Daha da ilginç morali yükseltebilir. Bunun nedeni böyle zamanlarda grup üyelerinin, demokratik uygulamalar için yeterli zamanın olmadığını fark etmeleri ve bu nedenle “iş üstlenen” liderleri ve işlerin yapılmasını sağlayan yöneticileri tercih etmeleridir.<sup>456</sup>

Liderlik ve liderlik davranışları üzerine yapılan uzun araştırmalar; en iyi liderlik davranışının hangisi olduğu sorusuna cevap bulamamıştır. Her davranış biçimini kendine özgü yararları ve sakıncaları bulunmaktadır. Çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri açısından konu ele alınacak olursa; demokratik-katılımcı tarz liderlik

<sup>455</sup> Neslihan Okakın, Pınar Tınaz, **Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997, s.2.

<sup>456</sup> Okakın, Tınaz, **a.g.e.**, s.2.

davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışan işgörenlerin, tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, işlerini daha çok sahiplendikleri, kendilerini örgütün parçası gibi hissettikleri görülmüştür.

Otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışan işgörenlerin ise; tatmin düzeylerinin düşük olduğu, işyerinden uzaklaşma eğiliminde oldukları, örgüte bağlılıklarının çok fazla olmadığı tespit edilmiştir.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışan işgörenlerde tatmin düzeyi otokratik liderlere göre fazla olmakla birlikte, yalnız başlarına bırakıldıklarında, her işgörenin istediği gibi hareket ettiği ve üretimin büyük oranda düştüğü tespit edilen bulgular arasındadır.

Ülkemizde yöneticiler geleneksel yönetim anlayışlarını genelde sürdürmektedir. Astları ile ilişkilerinde kurumun vermiş olduğu yasal güç kaynağı kullanılmakta, diğer güç kaynakları ise pek kullanılmamaktadır. Kurumların onlara verdiği yöneltme ayrıcalığı nedeniyle, örgütsel amaçlarla daha çok bütünleşmekte, ancak astların beklenti ve gereksinimleri üzerinde yeteri kadar durmamaktadırlar. Astların yetenek ve becerilerine pek güvenilmemekte, bunları ortaya çıkarma çabası da gösterilmemektedir. Astlarla olan ilişkilerde daha çok otoriter eğilimler ön plana çıkmakta, işler emir ve buyruklarla yürütülmektedir. Değişik alanlarda yetişmiş farklı meslek gruplarında olan insanlar meslekteki hizmet sürelerine ya da siyasi tercihlere göre yönetim kademelerine getirilmekte, atamalarda nesnel ölçütler ve yönetim becerileri üzerinde fazlaca durulmamaktadır.<sup>457</sup>

İş tatminini büyük oranda etkileyen liderlik davranışlarından en mükemmelini seçmek mümkün olmamakla birlikte; ülkemiz şartlarında yöneticiler tarafından çoğunlukla otokratik liderlik davranışının yaygın bir şekilde uygulandığı; demokratik-katılımcı liderlik davranışının işgörenler tarafından, daha fazla tercih edildiği; işgörenlerimizin tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışmaya ise henüz hazır olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

---

<sup>457</sup> Ülker, a.g.e., s.185.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**METODOLOJİ VE BULGULAR**

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının iş tatminlerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini; Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında çalışan subay, astsubay ve sivil memur statüsünde çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem, Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında görev yapmakta olanlardan seçilmiştir.

#### 4.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE BULGULAR

Araştırmada hipotezlerin ölçülebilir hale getirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan değişkenlerden oluşan bir anket formu düzenlenmiştir. Anket toplam 42 sorudan oluşmaktadır. Buna ilave olarak 7 tane demografik soru bulunmaktadır. Anket sorularının tamamı 1'den 7'e likert skalası kullanılarak hazırlanmıştır. Anket sorularından ilk 30 soru (1-30 arası sorular) yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik, 12 tanesi (31-42 arası sorular) çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmeye yönelik, olarak düzenlenmiştir. Bu sorular aynı zamanda hipotezlerden  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$ 'ü test etmek için temel oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra lise ve üniversite mezunu olarak görev yapan çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerinin arasında fark olup olmadığına ilişkin analiz için *t*-testi kullanılmıştır. Bir diğer *t*-testi ise; subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri hakkında uygulanmıştır. Bu analizler  $H_5$  ve  $H_6$  hipotezlerinin temelini oluşturmaktadır.

Anket soruları öncelikle 25 çalışan üzerinde denenerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik ilk 30 sorunun (1-30 arası sorular) cronbach alfa değeri "0,91" olarak ortaya çıkmıştır. 12 soru (31-42 arası sorular) ile ölçülen çalışanların iş tatmin düzeyine ilişkin cronbach alfa değeri "0,90" olarak bulunmuştur. Grup soruların cronbach alfa değerleri çok yüksek olduğu için herhangi bir sorunun ankette çıkarılmasına gerek görülmemiştir.

#### 4.2.1 Demografik Bulgular

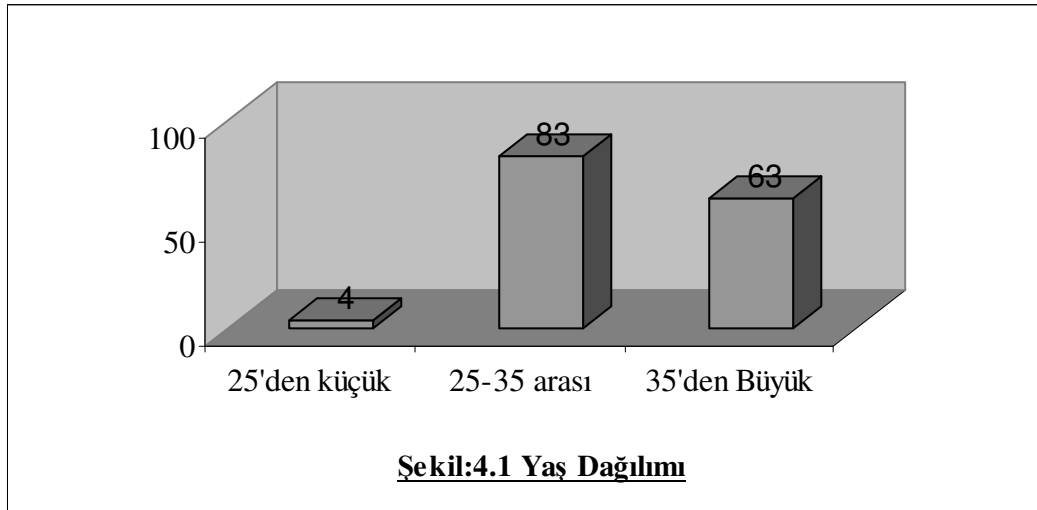
Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular kurumlardaki anketi dolduran kişilerin yaş, eğitim durumu ve çalışanların statüsünü kapsayan konuları içermektedir.

##### 4.2.1.1.Yaş Grubu

Frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun (%55,3) 25-35 yaş grupları içinde bulunduğunu görülmektedir. Diğer çalışanlar, (%42) 35'den büyük, (%2,7) 25'den küçük yaşlar arasında yer almaktadır.

**Tablo: 4.1 Yaş Dağılımı**

Yaş Grubu	Sıklık	Yüzde
25'den küçük	4	2,7
25-35 arası	83	55,3
35'den büyük	63	42,0
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100.0</b>

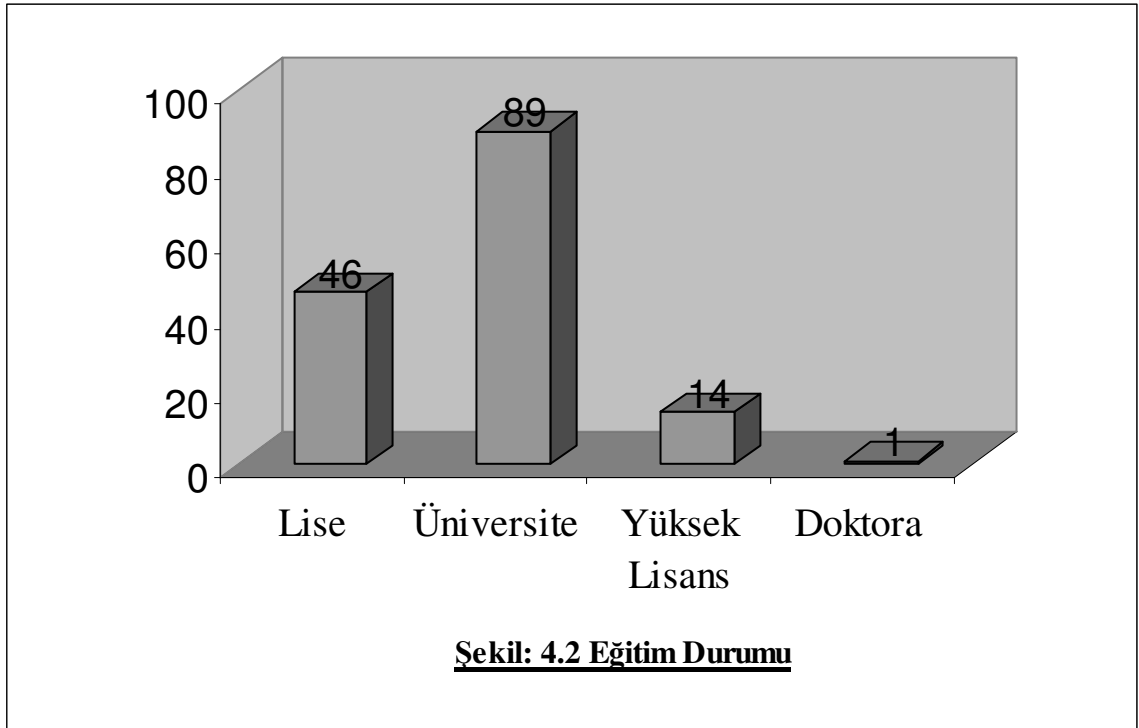


#### 4.2.1.2. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları Tablo: 4.2’de belirtildiği şekildedir. Araştırmaya katılanların tamamına yakını üniversite ve dengi eğitim seviyesindedirler. %59,3 üniversite mezunu, % 30,7 lise, % 9,3 yüksek lisans, % ,7 doktora mezunu çalışan bulunmaktadır.

**Tablo:4.2 Eğitim Durumu**

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde
Lise	46	30,7
Üniversite	89	59,3
Yüksek Lisans	14	9,3
Doktora	1	,7
Toplam	150	100,0



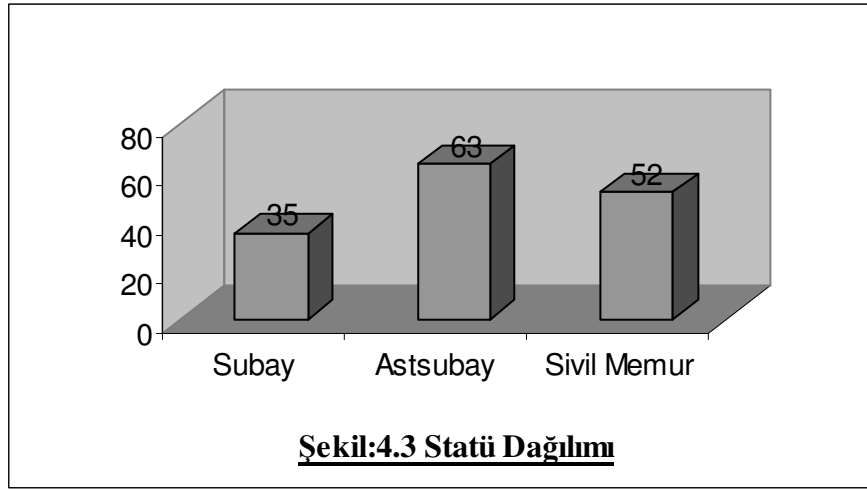


#### 4.2.1.3 Statü

Ankete katılan çalışanların; 35 kişiyle %23,3'ü subay, 63 kişiyle % 42'si astsubay, 52 kişiyle %34,7'si sivil memur statüsünde, Türk Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında görev yapmaktadır. Görevli personel sayısı gizli bilgi olması nedeni ile verilememektedir. Ancak ankete katılım oranının araştırmanın geçerliliği açısından çok yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

**Tablo:4.3 Statü Dağılımı**

Statü Dağılımı	Sıklık	Yüzde
Subay	35	23,3
Astsubay	63	42,0
Sivil Memur	52	34,7
<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>



## 4.2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezleri test etmek için anket çalışması sonuçları SPSS 10.0 For Windows paket programı ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmelerde t-test, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılarak sonuçların bilimsel olarak desteklenmesi sağlanmıştır.

### 4.2.2.1. Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tamyen Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Analizleri

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak çalışanların liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki test edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçları Tablo: 4.4, Tablo: 4.5 ve Tablo: 4.6’da gösterilmiştir.

**Tablo:4.4. Çalışanların Otokratik Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

Pearson Korelasyon	p
,064	,439

Tablo:4.4’de Çalışanların otokratik liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi “ $p= 0,439$ ”, korelasyon analizinin sonucu ise “ $r=0,064$ ” olarak çıkmıştır. Bu durumda çalışanların otokratik liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak  $H_1$  hipotezi desteklenmemektedir.

**Tablo:4.5. Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

Pearson Korelasyon	p
,634	,001

Tablo:4.5’de Çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi “ $p= 0,001$ ”, korelasyon analizinin sonucu ise “ $r=0,634$ ” olarak çıkmıştır. Bu durumda çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında % 99 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sonuç olarak  $H_2$  hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo:4.6. Çalışanların Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatminleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

Pearson Korelasyon	p
,434	,001

Tablo:4.6’da Çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi “ $p= 0,001$ ”, korelasyon analizinin sonucu ise “ $r=0,434$ ” olarak çıkmıştır. Bu durumda çalışanların tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında % 99 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Sonuç olarak  $H_3$  hipotezi desteklenmektedir.

#### 4.2.2.2. Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmamızda üç bağımsız değişken (Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeler) ile bir bağımlı değişken (iş tatmini) çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçları Tablo:4.7’de gösterilmiştir.

**Tablo:4.7 Çalışanların Otokratik, Demokratik-Katılımcı ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışlarına İlişkin Değerlendirmeleri ile İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi**

Analize giren bağımsız değişkenler	Beta	t değerinin anlamlık düzeyi
Otokratik Liderlik Davranışı	,08	,384
<b>Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı</b>	,74	,001
Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışı	-,04	,578
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>F değerinin anlamlık düzeyi</b>
,40	33,466	,001

Tablo: 4.7’de görüldüğü gibi, otokratik liderlik davranışı, demokratik-katılımcı liderlik davranışı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışı bağımsız değişkenler, iş tatmininin bağımlı değişken olarak kullanıldığı regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $R^2= 0,40$ ,  $F = 33,466$ ,  $p = 0.001$ ). Bu üç bağımsız değişkenden demokratik-katılımcı liderlik davranışının, bağımlı değişkendeki değişimin % 40’ını açıkladığını söyleyebiliriz. Analiz sonuçlarına bakıldığında üç bağımsız değişkenden demokratik-katılımcı liderlik davranışının “Beta= ,74 , p= ,001” iş tatmini üzerindeki etkisinin % 99 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer iki bağımsız değişken olan otokratik liderlik davranışı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışının iş tatmininin değişiminde anlamlı bir katkısının olmadığı saptanmıştır. Buna göre istatistiksel olarak  $H_4$  hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

### 4.2.3. Diğer Hipotezlere ilişkin Bulgular

#### 4.2.3.1. Lise ve Üniversite Mezunu Çalışanların Demokratik-Katılımcı

#### Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki *t*-testi Analizi

**Tablo : 4.8 Lise ve Üniversite Mezunu Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki *t*-testi Analizi**

Eğitim	N	A.O.	S.s.	T	p
Lise	46	2,64	1,34	,069	,945
Üniversite	89	2,62	1,15		

Bu analizde lise ve üniversite mezunu çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorgulanmaktadır. Lise mezunu çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 2,64, üniversite mezunu çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 2,62 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında lise ve üniversite mezunu çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. ( $t= ,069$ ,  $p= ,945$ ) Böylece  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir.

**4.2.3.2. Subay ve Astsubay Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki *t*-testi Analizi**

**Tablo : 4.9 Subay ve Astsubay Çalışanların Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı Hakkındaki Değerlendirmeleri Arasındaki *t*-testi Analizi**

Statü	N	A.O.	S.s.	T	p
Subay	35	2,48	,96	-,591	,556
Astsubay	63	2,64	1,35		

Bu analizde subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorgulanmaktadır. Subay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 2,48, astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerinin aritmetik ortalaması 2,64 olarak bulunmuştur. Analiz sonuçlarına bakıldığında subay ve astsubay çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. ( $t = -,591$ ,  $p = ,556$ ) Böylece  $H_0$  hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek üzere hazırlanan anket soruları, Hava Kuvvetleri Komutanlığı Personel Başkanlığında görev yapmakta olan; Subay, Astsubay ve Sivil Memur çalışanlara uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen demografik bilgilere göre, örnekleme oluşturan çalışanların; % 2,7'sinin 25 yaşından küçük, % 55,3'ünün 25-35 yaş arası, % 42'sinin ise 35 yaşından büyük olduğu, eğitim durumlarının; % 30,7 lise, % 59,3 üniversite, % 9,3 yüksek lisans, % 0,7 doktora şeklinde olduğu, statülerinin ise; % 23,3 Subay, % 42 Astsubay, % 34,7 Sivil Memur şeklinde dağıldığı tespit edilmiştir.

Liderlik davranışları başlıca üç şekilde incelenebilir. Otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik. Her bir liderlik davranışının kendine özgü yararları ve sınırlamaları vardır. Yapılan incelemede, kurulan model uyarınca otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda;

- Çalışanların, otokratik liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı,
- Çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- Çalışanların, tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonrasında üç bağımsız değişken (Otokratik, demokratik-katılımcı, tam serbesti tanıyan liderlik davranışına ilişkin değerlendirmeler) ile bir bağımlı değişken (iş tatmini) çoklu regresyon analizine tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre; üç bağımsız değişkenden, otokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerin iş tatmininin değişimine anlamlı bir katkısının olmadığı, demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmelerin ise iş tatmininin değişimine anlamlı bir katkısı olduğu ortaya çıkmıştır.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının iş tatminine olumlu katkısının tespit edilmesi üzerine, eğitim düzeyi ve statü arasındaki farklılıkların, demokratik-katılımcı liderlik davranışının değerlendirilmesinde anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; lise ve üniversite mezunu çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı gibi, subay ve astsubay olarak çalışanların demokratik-katılımcı liderlik davranışı hakkındaki değerlendirmeleri arasında da anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışan personelin, yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatminleri üzerine etkisinin araştırılması neticesinde; çalışanların, demokratik-katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin yüksek olduğu, bunun yanında otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu görülmüştür.

Otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, esas itibariyle çalışanları yönetim dışında tuttukları, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilere hiçbir söz hakkı vermedikleri, gücü kendilerinde merkezileştirdikleri, karar verme ve düşünmenin üstlerin görevi olduğu, astların görevinin ise, üstler tarafından düşünülen ve alınan bu kararları uygulamak olduğu, herhangi bir konuda itiraz kabul etmedikleri gibi, tartışma yanlısı da olmadıkları bilinmektedir.

Otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin genellikle kullandıkları güç kaynakları ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderler devamlı olarak işe yönelik davranışlar da bulunurlar. Onlar için en önemli konu örgütün verimliliğidir. Onlar için üretime dayalı liderlerdir diyebiliriz. Tekliflere ve eleştiriye kapalıdır. Hiçbir zaman tartışmaya açık bir davranış göstermezler. En iyi ve doğruyu kendilerinin bildiğini düşünürler.

Araştırma sonucunda; çalışanların otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş tatminlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Halen daha çok kamu kurumlarında yaygın olarak kullanılmakta olan bu liderlik tarzının, çalışanlar tarafından benimsenmediği ve bu tarz liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin emrinde çalışan personelin yaptıkları işten tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.



Demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşıdıkları, astları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsedikleri, astlarının katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ettikleri, güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından aldıkları, çalışanlarında yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yarattıkları, görev yaptıkları örgütlerin genelde başarılı olduğu, bunun nedenin ise, her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarından kaynaklandığı bilinmektedir.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticiler için grubun fikirleri her zaman önemlidir. Her türlü teklife ve eleştiriye açıktırlar. Çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir. Çalışanları her zaman desteklerler. Kararların alınmasında katılımı her zaman arzularlar. Bu katılımının diğer bir amacı da yönetim gücünün astlarla paylaşılmasıdır.

Araştırma sonucunda Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışan personelin demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin yönetiminde iş tatminlerinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar da, demokratik-katılımcı liderlerin yönetimindeki çalışanların, diğer yöntemde olan liderlerin çalışanlarına göre daha fazla tatmin içinde olduklarını göstermektedir. Bu yöntem liderliğin olduğu örgütler de personel devir oranı ve şikayet oranı düşük olmaktadır. Hatta çok daha az örgüt içi çatışmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda astların tercih ettiği yönetim yönteminin katılımcı yöntem olduğunu açıkça belirtilmektedir.

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

Astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak astları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Örgütün başarısı bu tip

yöneticilerden çok yetenekli astlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu örgütlerde kararları grup (astlar) alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen astlardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak astlar grubu ve lideri yönlendirirler.

Yapılan araştırmalar, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda oldukça sevildiklerini, fakat üyelerin iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davrandıklarını göstermektedir. Tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir.

Araştırma sonucunda Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışan personelin tam serbesti tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin yönetiminde iş tatminlerinin olduğu görülmüştür. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve bu sorumluluklarını yerine getirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda, bu biçimde bir liderlik tipinin daha uygulanabilir olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir.

Günümüzde yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatminleri üzerine etkisi oldukça fazladır. Hava Kuvvetleri Personel Başkanlığında çalışan personelin iş tatmin düzeylerini artırmak ve iş yerinde daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlamak için bazı düzenlemelerin yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Yöneticiler; öncelikle çalışanlarını insan olarak görmeli, fikirlerine ve yaptıkları işe saygı göstermelidirler.

İş yerinde herkese aynı kurallar uygulanmalı, ayrımcılık yapılmamalıdır.

Kararların alınması aşamasında çalışanların fikirlerinin de alınmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışanların kişisel problemleri ile ilgilenilmeli, iş yerinde aidiyet duygusu hissetmeleri için gerekenler yapılmalıdır.

Hayatın sadece işten ibaret olmadığı gerçeğinden hareketle; ailelerin de katılımı ile iş dışında da sosyal faaliyetler düzenlenmelidir.

Çalışanların kendi işinde uzmanlaşmasını sağlamak için kişisel gelişimine önem verilmeli, ihtisası ile ilgili kurslara ve eğitimlere gidebilmesi için gereken tedbirler alınmalıdır.

Kişiyeye göre değil, işe göre kişi bulunması gerekir. Yetersiz ve bilgisiz kişilerle boşluk doldurulması için yapılan görevlendirmeler verimin ve etkinliğin düşmesine neden olacaktır. Bu nedenle personelin ilgi alanları iyi değerlendirilmeli, faydalı ve mutlu olacağı yerlerde görevlendirme yapılmalıdır.

Çalışana daha fazla iş vermek, çalışmayanın üzerinden işlerini alıp daha fazla rahat etmesini sağlamak yerine, işlerin adil dağıtılması sağlanmalıdır.

İş tatmini dinamik bir yapıya sahiptir. İş tatmini yöneticiler tarafından sağlandıktan sonra, unutulup, üzerinde durulmazsa çok kolay ve hızlı bir şekilde yok olur. Bu nedenle personelin iş tatmin düzeyi yöneticileri tarafından sürekli bir şekilde takip edilmeli ve gereken önlemler vakit geçirmeksizin alınmalıdır. Unutulmamalıdır ki tatmin olmuş bir çalışan, örgütüne çok daha iyi hizmet edecek ve onun başarılı olmasında büyük pay sahibi olacaktır.

**EKLER**

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ  
TATMİNİ ÜZERİDEKİ ETKİLERİ HAKKINDA DEĞERLENDİRME**

**FORMU**

Bu anket sizin iş yaşantınızın değişik boyutları ile ilgili değerlendirmelerinizi ortaya çıkarmak, yöneticilerinizin liderlik davranışlarının iş tatmin düzeyinize etkilerini ölçmek ve bilimsel bir çalışmaya destek vermek amacıyla hazırlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde **YÖNETİCİNİZ**, ikinci bölümde **İŞ TATMİNİ** ile ilgili maddeler bulunmaktadır.

Bu araştırmanın bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm anket maddelerinin **ETKİ ALTINDA KALMADAN TARAFSIZ BİR GÖZLE** yanıtlanması gerekmektedir.

Anket boyunca yapmanız gereken, sizin kişisel yargılarınızı en iyi yansıtan ve size en uygun olan yanıtı işaretlemektir.

Soruların kimler tarafından yanıtlandığı değil, bir bütün olarak oluşturduğu sonuç önemlidir. Bu nedenle anket formunda **İSİM VE SOYADI** gibi kimlik bilgisi **İSTENMEMEKTEDİR.**

**TÜM SORULARI SEÇTİĞİNİZ HANEYE ( X ) İŞARETİ KOYARAK  
CEVAPLAYINIZ. BOŞ ANKET SORUSU BIRAKMAYINIZ.**

Katılımınız için teşekkür ederim.

\*\*\*\*\*

**DEMOGRAFİK BİLGİLER:**

1. Cinsiyetiniz :  Bayan  Bay
2. Medeni Durumunuz:  Evli  Bekar  Boşanmış
3. Yaşınız :  (25'den küçük)  25-35  35'den büyük
4. Eğitim Durumunuz :  İlköğretim  Lise  Üniversite  
 Yüksek Lisans  Doktora
5. Statü :  Subay  Astsubay  Sivil Memur
6. Toplam iş tecrübeniz (yıl) :  (3'den az)  3-10  10'dan fazla
7. Şu anki işyerinizde çalışma süreniz (yıl):  (1'den az)  1-5  5'den fazla

## YÖNETİCİNİZ

8. Neyin nasıl yapılacağına detaylı olarak kendisi karar verir.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

9. Tüm yetki ve sorumluluğu kendi üzerinde toplar.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

10. Yaptığınız işleri sıkı bir şekilde izler ve denetler.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

11. Gerektiğinde katı kurallar uygular.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

12. Yapılacak işleri önceden planlar.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

13. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratır.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman

14. İş yerindeki sorunlara çözüm bulur.

Her	1	2	3	4	5	6	7	Hiçbir
Zaman								Zaman











46. İşiniz size kurum içinde ve kurum dışında prestij ve saygınlık kazandırır.

Her 1 2 3 4 5 6 7 Hiçbir  
Zaman Zaman

47. İşinizi severek yaparsınız.

Her 1 2 3 4 5 6 7 Hiçbir  
Zaman Zaman

48. İşinizde yükselme politikası adildir.

Her 1 2 3 4 5 6 7 Hiçbir  
Zaman Zaman

49. Üstleriniz sizin öneminizi anlamaktadır.

Her 1 2 3 4 5 6 7 Hiçbir  
Zaman Zaman

## K A Y N A K Ç A

### KİTAPLAR

Adasal Rasim, **Yeni Medikal Psikoloji**, 3.Baskı, Minnetoğlu Basımevi, İstanbul, 1972.

Akal Zuhul, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, 1998.

Akdemir Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık,Eskişehir,2001.

Arkonaç Sibel, **Grup İlişkileri**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1993.

Ataay İsmail, **Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1985.

Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.

Aydın Vahdet, **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**, Ankara Üniversitesi S.B.F.,Yay. No:42, Ankara, 1977.

Aydın M., **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara,1994.

Aytaç Serpil,**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yay., İstanbul, 1997.

Baransel Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İst.Ünv.İşl.Fak.Yayımları,No:257, İstanbul, 1993.

Barutçugil İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.

Bass Bernard M., **Stogdills Handbook of Leadership**, Free Press, New York, 1990.

Başaran İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992.

Baykal Besim, **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Divan Matbaacılık, İstanbul, 1978.

Baysal Ayşe Can, **Davranış Bilimleri I-II**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No: 191, İstanbul, 1987.

Bedelan Arthur, **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Orlando, 1989.

Begeç Suat, **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze ,1999.

Bennis W., Nanus B., **Leaders: The Strategies for Taking Change**, New York, Harper Business, 1997.

Bingöl Dursun, **Personel Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.

Budak Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, 9 Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 1998.

Blum Milton, Naylor James, **Industrial Psychology Theoretical and Social Foundation**, Harper and Row., New York, 1968.

Bumin Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Bizim Büro Yayınevi, Ankara 1990.

Bryman Alan, **A Comparative Analysis of Complex Organizations**, Free Pres, New York, 1961.

Bryman Alan, Berlew D.E., **Leadership and Organizational Excitement**, California Management Rewiew, New York, 1974.

Bryman Alan, Oberg W., **Charisma, Commitment and Contemporary Organization Theory**, MSU Business Topics, New York, 1978.

Can Halil, **Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Yayınları, Ankara, 1986.

Chriesheim Chester A., Tolliver James M., Behling Orlando C., **Leader Effectiveness**, Ohio University Press, Ohio 1980.

Chruden Herbert J., Sherman Arthur W., **Personnel Management**, The Utilization of Human Resources, South-Western Publication Co., 1980, s.318

Çelik Vehbi, **Eğitimsel Liderlik**, Pegem A.Yayıncılık, Ankara, 2000.

Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991.

Daft Richard, **Management**, The Dryden Pres, 1994.

Davis Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, (Çeviren:Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Dereli Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Basım Yayım, İstanbul, 1981.

Dessler Gary, **Management Fundamentals**, Reston Publication Company, USA, 1985.

Donohue Kevin S., **Transformational Leadership**, Military Review, New York, 1994.

Dökmen Üstün, **Varolmak Gelişmek Uzlaşmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Drucker Peter F.,**Gelecek İçin Yönetim**, (Çev.Fikret Üçcan),Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul,1998.

-----, **21.yy İçin Yönetim Tartışmaları**, (Çev:Sinem Gül) Sabah Kitapları, İstanbul, 1999.

-----, **21.yy İçin Yönetim Teorileri**, (Çev:İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon) Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Efil İsmail,**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**,Örnek Kitapevi,Bursa,1987.

Erdem F.,**İşletme Kültürü**,Akdeniz Üniversitesi Yayını,Ankara,1996.

Erdoğan İlhan,**İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242, İstanbul, 1991.

-----,**İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, 1996.

Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi** ,Beta Yayınları ,İstanbul, 2000.

-----,**Yönetim ve Organizasyon**,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,İstanbul, 1991.

Erkan Hüsnü, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, İş Bankası Yayınları, İzmir, 1998.

Eroğlu F.,**Türk Kültüründe Motivasyon**,Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları,Ankara,1982.

Fındıkçı İlhami,**İnsan Kaynakları Yönetimi**,Alfa Basım Yayım,İstanbul,2002.



Frank R.H., Kaul J.D.,**The Hawthorne Experiments**,American Sociological Review,New York, 1978.

Gannon Martin,**Organizational Behavior**,A Managerial and Organizational Perspective,Little,Brown and Company,1979.

Gellerman Saul W.,**The Management of Human Resources**,Dryden Press,Orlando,1976.

George M.Jennifer, Gareth R. Jones,**Organizational Behavior**,Houghten Mifflin,Boston,1989.

Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayınları,Eskişehir,2002.

Goleman Daniel, **Duygusal Zeka**, (Çev:Banu Seçkin Yüksel),Varlık Yayınları No:525, İstanbul, 1999.

Graen G.B.,**Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago, Rand McNally,1976.

Gümüş Mustafa, **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995.

Hammer Michael, Champy James, **Değişim Mühendisliği**, (Çev:Sinem Gül),Sabah Kitapları, İstanbul 1997.

Hersey Paul, Blanchard Kenneth, **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1988.

Herzberg F., Mausner B., Synderman B.B.,**The Motivation to Work**,John Wiley and Sons Inc.,New York-London,1967.

Hoy W.K, Miskel C.G.,**Educational Administration**, McGraw-Hill Inc.,New York, 1991.

HUSE F.Edgar., **Management**, West Publishing Company, Minnesota,1982.

Hutton G.,**Work Groups and Job Design**,Work Study and Management Services,New York,1970.

İncir Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma**,MPM Yayınları, Ankara,1990.

Keçecioğlu Tamer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

-----, **Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları, Ankara, 1998.

Koçel Tamer,**İşletme Yöneticiliği**,Beta Yayınları, İstanbul,1998.

Koontz Harold,**A Management Sourcebook**,Harper and Row Publishers,New York,1964.

Korman Abraham, **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, (Çev:İlhan Akhun-Cevat Alkan) M.E.B.Yayınları, Ankara,1978.

Köknel Özcan, **Bireysel ve Toplumsal Şiddet**, İstanbul, 1996.

Locke,**Nature and Causes of Job Satisfaction, Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley and Sons Inc., USA, 1983.

Lunenburg F.C. & Ornstein A.C.,**Educational Administration**, Wadsworth Publishing Company, Belmont,1991.

Luthans Fred,**Organizational Behavior**,Mc Graw-Hill,New York,1981.

Luthans Fred, Kreitner Robert,**Organizational Behavior**,Scott,Foresman,1975.

Miner John B.,**Organizational Behavior**,Random House Business Division,New York,1988.

Mullins L.J.,**Management and Organizational Behavior**,Third Edition,Pitman Pub.,London,1983.

Onaran Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara 1975.

-----,**Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**,Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayımları, Ankara,1981.

Özalp İnan - Koparal Celil - Berberoğlu Güneş,**Yönetim ve Organizasyon**,Anadolu Üniversitesi Yayınları No:951,Eskişehir,2000.

Özkalp Enver – Kırel Çiğdem,**Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:11,Eskişehir,2002.

Pehlivan İneyet,**İş Yaşamında Stres**,Pagema Yayıncılık,Ankara,2000.

Reddin W.J.,**Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York,1970.

Robbins Stephen P.,**Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çeviren:Sevgi Öztürk),Sistem Yayıncılık.,İstanbul, 1994.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tokol Tuncer,**İşletme I-II**,Uludağ Üniversitesi Yayınları,Bursa,1997.

Sabuncuoğlu Zeyyat - Tüz Melek, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi,Bursa,2001.

- Sabuncuoğlu Zeyyat,**Endüstriyel Davranışlar**, İşletme Fak. Yay. No: 10, Bursa ,1982.
- Saunders C.S. - Saunders R.,**Effect of Flexitime on Sick Leave, Vacation Leave, Anxiety, Performans, and Satisfaction in a Library Setting**, Library Quarterly, 55-1, 1985.
- Schultz D.P.,**Psychology and Industry Today**,Maxwel Macmillian International,New York,1990.
- Senge Peter M., **Beşinci Disiplin**, (Çev: Ayşegül İldeniz- Ahmet Doğukan) Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2002.
- Starratt R.J.,**Leaders With Vision the Quest School Renewal**, Corwin Pres Inc.,California,1995.
- Stoner James A.F., Edward Freeman R., **Management**, Prentice Hall International Publication.,New Jersey, 1992.
- Stoner James A.F.,**Management**, Prentice-Hall,New Jersey,1978.
- Şimşek M.Şerif - Akgemci Tahir - Çelik Adnan,**Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**,Nobel Yayın,Ankara,2001.
- Şimşek M.Şerif,**Yönetim ve Organizasyon**, Damla Matbaası,Konya,1996.
- Taylor F.W.,**What is Scientific Management**,American Management Association,New York,1970.
- Tevrüz Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği, Şelale Matbası, Ankara, 1997.

Tınar Mustafa Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey A.Ş.,İzmir,1996.

Tokat Bülent, Şerbetçi Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 1996.

Torko Metin, **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon.**,Ankara Üniversitesi Yayını,Ankara,1973.

Tortop Nuri - Günay Eyüp, **Yönetim Bilimi**, Bilim Yayınları, Ankara 1984.

Tosun Kemal,**İşletme Yönetimi**,İstanbul Üniversitesi Yayınları,İstanbul,1978.

Türkmen İsmail, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayını, Ankara, 1996.

Vecchio Robert, **Organizational Behavior**, The Dryden Pres, Chicago ,1991.

Vernon H.M. - Bedford T. - Warner L.G.,**A Study of Absetism in a Group of Ten Collieries**, HMSO Yay., No:2, London, , 1926.

Vroom W.H.,**Work and Motivation**,John Willey Sons,Inc.,New York,1964.

Yalçın Selçuk,**Personel Yönetimi**,Beta Yayınları,İstanbul,1988.

Yozgat Osman, **İşletme Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yay., No:383, İstanbul, 1983.

Yukl Gary, **Leadership In Organizations**, Prentice Hall Publication, New Jersey, 1989.

Zaleznik Abraham,**Managers and Leaders:Are They Different?**,Harvard Business Review,Vol 55,Januray,1977.

Zel Uğur, **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**, K.H.O. Matbaası, Ankara, 1996.

-----, **Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik**, K.H.O. Matbaası, ANKARA 1997.

Werner Isabel, **Liderlik ve Yönetim**, (Çev:Vedat Üner) Rota Yayın, İstanbul, 1993.

Williams J.W.,**İşletmelerde İletişim**,(Çeviren:Yılmaz Büyükerşen, Ş.Öz-Alp, H.Seçim),Anadolu Üniversitesi Yayınları,Eskişehir,1994.

Woodward Joan, **Yönetimin Esasları**, YKM.Yayını,İstanbul.

### **SÜRELİ YAYINLAR**

Aldemir Ceyhan, **Yöneticilerin Güç Tipleri, İşe Yabancılaşma ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**, Amme İdare Dergisi,Sayı1,1983.

Aktaş Aliye - Aktaş Ramazan, **İş Stresi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 1992/1, Ankara, 1992.

Aytaç Serpil, **İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi**, Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No:2000/3, Ankara, 2000.

Baysal Ayşe Can - Paksoy Mahmut, **Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde MEYER-ALLEN Modeli**, İ.Ü., İşletme Fakültesi Dergisi, 6.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Kasım 1988, C.:28, S.:1, Nisan 1999.

Bingöl Dursun, **İş Tatmini ve Verimlilik**, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.5, No.3,

Çelik Vehbi,**Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi**,Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1993/1.

Gücenme Ümit, **Motivasyonun İşletme Başarısındaki Önemi**, Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.:7, No: 1585,Bursa, 1986.

Güney Salih - Varoğlu Abdülkadir -, Aktaş A. Mavili,**Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik bir Araştırma**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:1996/3, Ankara, 1996.

İncir Gülten, **Motivasyon İçin Ödül Programları**,Verimlilik Dergisi, MPM Yay., No:2000/4, Ankara, 2000.

Kaynak Tuğray,**Beşeri İlişkiler Açısından Yönetim ve Verimlilik**,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:1,Sayı:2,İstanbul, 1975.

Kazan Serpil,**Güdülemenin Kurumsal ve Kavramsal Temelleri**, Basılmamış Dönem Semineri, Gazi Üniversitesi S.B.E.,Ankara,1993.

Kazancı M.,**Personel Değerlendirmesi**,TODAİE Dergisi, C.7, Sayı:1, Ankara, Mart 1974.

Kornhauser A.W,**The Study of Work Feeling**, Personnel Journal, Vol:8, 1932.

Köksal Ü. **İktisadi Devlet Teşekkülleri Yüksek Kademe Yöneticileri**, Amme İdaresi Dergisi, c.1, s.1, Haziran 1968.

Locke E.A.,**What is Job Satisfaction**,Organization Behavior and Human Performance,Vol:4., USA, 1969.

Norris C., **A Vehicle for Building Transformational Leadership Skills,Planning and Changing**, Vol:27,January,1996.

Oberg W., **Personel Değerlendirmesi**, (Çev.: Cemil CEM), TODAİE Dergisi, C.5, Sayı:2, Ankara, Haziran 1972.

Organ Dennis, **Restatement of Satisfaction-Performance Hypothesis**, Journal Man.Vol.14/4,New York,1998.

Özkalp Enver, **Örgütlerde Stres**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, 1989.

Sencer Muzaffer, **Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral**,TODAİE Dergisi,C.15, Ankara, Mart 1982.

Şimşek Levent, **İş Tatmini**,MPM Verimlilik Dergisi,Cilt No:5,Sayı.2,1995.

Taner Bahar, **İşgücünün Verimliliği Yükseltmek Üzere İnsan Kaynağına Yaklaşımların ve Örgütsel Yaklaşımların ve Örgütsel Düzenlemelerin İncelenmesi-Likert Modeli Üzerine Görüşler**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, S.3.

Telimen Osman, **Motivasyon Teorisi İle İhtiyaçların Kademeleşmesi Arasındaki İlişki**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi,Cilt:1,Sayı:1,İstanbul,1972.

Tınar Mustafa Y., **Çalışma Yaşamı ve Kişilik**, Mercek Dergisi, MESS, Nisan 1999.

Tınaz Pınar, **Çalışanların İş Değerleri Konusunda Bir Durum Değerlendirmesi**, TODAİE Dergisi,C.29, Sayı:4, Ankara,1996.

Tosun Kemal, **Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Reform Zorunluluğu**, İşletme Fakültesi Dergisi, c.5, s.2, Kasım 1976.

Uyargil Cavide, **Kişinin Genel Yaşam Tatmininde İşinin Önemi**,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı:2, Kasım: 1983.



## TEZLER

Aksu Akın, **Otel İşletmelerinde İş Gören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya,1995.

Arıkan Behiç, **Kararlara Katılma ve Katılma-Tatmin İlişkisi**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi),. Ankara, 1979.

Atan Özlem, **Organizasyonlarda Yöneten ve Yönetilenlerin İş Tatmini ve Motivasyonu**, İ.T.Ü.Yayımları, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1994.

Balcı Ali, **Eğitim Yöneticisinde İş Tatmini**, Ankara Üniversitesi S.B.E.,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara,1985.

Baycan Aslı, **An Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups**, Boğaziçi Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1985.

Demirel Reyhan, **Yaş Cinsiyet ve Meslek Deneyiminin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi**, Hacettepe Üniversitesi S.B.E.,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, 1989.

Kantarıcı Kemal, **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş gören Performansına Etkileri**, 9 Eylül Üniversitesi,(Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir,1997.

Kazanç Handan, **Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği**, Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya,1997.

Muştu Mehmet,**Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi S.B.E., (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara,1996.

Özel Necmettin, **Yönetim Açısından İnsan ve Özendirme, Teori ve İki İş Örgütünde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum, 1985.

Telman Nursel, **Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi**, İ.Ü.İ.F., (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1988.

Ulusoy Tülin, **İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması**, İstanbul Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1993.

Ülker Gönül, **Önderlik Davranışları**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara, 1987.

#### **KONGRE VE SEMPOZYUMLAR**

Ay Canan, Gülgün Aylin, **Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak, İş Tatmini**, Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, 1998.

Ceylan Adnan, **Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İstanbul, 1997.

Edinsel Kerim, **Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Organik Örgüt Modeline Geçişte Örgüt ve Liderlik Sorunları**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997.

Eker Ayşegül, **Meslekten Yılgınlığın Psiko-Sosyal Temellerinin Ergonomik Açıdan Değerlendirilmesi**, 4.Ergonomi Kongresi, MPM Yay., İzmir, 1993.

Ergenç Alev, **İş Tatmininin Belirleyici Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri**, Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler Yorumlar ve Tartışmalar, TODAİE, 1982.

Genç Nurullah, **Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Astlarının Motivasyonu Açısından Değerlendirilmesi (4 Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması)**, Erzurum, 1990.

Güney Salih, **Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin Ve Moral**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Güngör Turan, **Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-II KHO Matbaası, Ankara 1995.

Kılınç Tanıl, **Liderlikte Durumsallık Ötesi Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, İSTANBUL 1997.

Koray Meryem, **21.Yüzyıl :Yeni Beklentiler, Yeni Liderlik Alanları ve Kadınlar**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Nalbant Eser - Özdil Tuncer - Ecevit Zümrüt, **Liderlik Nitelikleri Ve İş Gören Performansı Üzerine Etkileri**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Nalbant Eser, Özdil Tuncer , **Liderlik Nitelikleri ve İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Okakın Neslihan, Tınaz Pınar, **Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma: Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Özcan Mehmet, **Dinamik Çok Boyutlu Liderlik**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Paksoy Mahmut, **İşletmelerde Terfi Çalışmalarında Psikoteknik**, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, MPM Yay., No:403, Ankara, 1990.

Parlak Bekir, **Etkili Liderlik**, 21.YY. da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Sadullah Ömer, **Liderlik Tarzları**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

Sucu Yaşar , **Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama**, 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-I KHO Matbaası, ANKARA 1995.

Tevrüz Suna, **Çalışma ve İş Kavramlarının İncelenmesi**, III. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Boğaziçi Üniversitesi, 13-15 Eylül 1984, Psikologlar Derneği Yay., İstanbul, 1984.

Ülker Gönül, **Yönetici Ve Lider**, 21.YY.da Liderlik Sempozyumu, DHO Matbaası, İSTANBUL 1997.

#### İNTERNET KAYNAKLARI

[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

[www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)

[www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net)

[www.google.com.tr](http://www.google.com.tr).

[www.idari.cu.edu.tr](http://www.idari.cu.edu.tr).

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

[www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com)

[www.makalem.com](http://www.makalem.com)

[www.ugurzel.com](http://www.ugurzel.com).

[www.psikoloji.gen.tr](http://www.psikoloji.gen.tr)

**DİZİN**

<b>A</b>		Kuram, 31, 37
<b>Amaç – Yol, 23</b>		
<b>B</b>		<b>L</b>
<b>Bass, 38, 51, 52</b>		Lider, 9, 11, 12, 14, 17, 27, 32, 33, 34, 40, 48, 52, 53
<b>Burns, 50</b>		<b>O</b>
<b>C</b>		Otokratik, 17, 27, 53, 54, 55, 56, 151
Conger ve Kanungo, 39		
<b>F</b>		<b>Ö</b>
Fiziksel, 145, 146		<b>Örgüt, 53, 177</b>
<b>G</b>		<b>R</b>
Grup, 11, 27, 32, 54, 164		Roberts, 52
<b>H</b>		<b>S</b>
<b>House, 37, 38</b>		Stres, 145, 146
<b>K</b>		<b>Y</b>
Karizmatik, 36, 37, 38, 39, 40, 51, 178		Yönetici, 17, 54, 128, 137, 178, 179
		Yönetimsel, 145