

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE**  
**ETKİSİ**

**BUDEM ARAVİ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. NİHAT KAYA**

**GEBZE**

**2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDER GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE**  
**ETKİSİ**

**BUDEM ARAVİ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI: DOÇ. DR. NİHAT KAYA**

**GEBZE**  
**2010**



### YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından .....

savunma sinavı yapılan ..... tarihinde tez çalışması .....  
Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

#### JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) :

Doç. Dr. Nihat Kaya

ÜYE

Doç. Dr. Adem CELEK

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Senol HACİEFENDİOĞLU

#### ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI** : LİDER GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

**YAZAR ADI** : Budem ARAVİ

Bu çalışmada, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler, otuz dokuz soruluk bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Ankete 234 firma çalışanı katılmış ve sonuçlar liderin karizmatik gücünün, ödüllendirme gücünün, uzman gücünün, zorlayıcı gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak maksadıyla analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür fakat liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. İş tatmini üzerindeki en etkili gücün liderin ödüllendirici gücü olduğu saptanmıştır.

**ANAHTAR KELİMELER:** Liderlik, Lider Gücü, İş Tatmini

## SUMMARY

**TITLE OF THESIS** :THE EFFECT OF LEADER POWER ON JOB SATISFACTION

**AUTHOR** :Budem ARAVİ

In this study, with employees' perspective who work in variety of management positions, the effect of leader's power source on employee job satisfaction was investigated. Data were obtained with a thirty-nine questions survey. 234 employees participated to the questionnaire and results were analyzed to reveal the impact of the leaders deferent power, reward power, expert power, legitimate power and coercive power on job satisfaction .

As a result of the analysis, in the enterprises which the application was carried out, there was seen that the leader's referent power and expert power has no effect on job satisfaction but leader's reward power and legitimate power was positively effected on job satisfaction and leader's coercive power was negatively effected on job satisfaction. The most effective power on job satisfaction is was found that the reward power .

**KEYWORDS:** Leadership, Leader Power, Job Satisfaction

## TEŞEKKÜR

Pek çok kişinin emeğinin geçtiği bu çalışmada başta danışmanım olan hocam Sayın Doç. Dr. Nihat KAYA' ya bana verdiği destek, çalışmamdaki katkıları ve gösterdiği anlayış için teşekkürü borç bilirim.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsündeki bugüne kadar bana vermiş oldukları emek ve katkıları için çok değerli hocalarıma, araştırma görevlilerine ve çalışanlarına,

Kıymetli zamanlarını ayırarak tez anketimi hazırlamamda ve doldurulmasında katkılarını esirgemeyen okul ve iş arkadaşlarıma,

Çalışmalarım süresince maddi ve manevi varlıklarını her zaman yanımda hissettiğim, bana sonsuz anlayış ve sabır gösteren ailem ve sevdiğilerime çok teşekkür ederim.

Sevgi ve saygılarımla...

Budem ARAVİ

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	İ
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLO DİZİNİ	viii
GİRİŞ	1
1. LİDERLİK VE GÜÇ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	3
1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	3
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	4
1.2.1.ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	4
1.2.2.DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM	5
1.2.3.DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	8
1.2.3.1.FIEDLER'İN DURUMSALLIK MODELİ	8
1.2.3.2.YOL-AMAÇ MODELİ	9
1.2.3.3.VROOM-YETTON VE JAGO KARAR VERME MODELİ	9
1.2.3.4.HERSEY-BLANCHARD'IN DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ	10
1.3. GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ	10
1.3.1. GÜCÜN TANIMI	13
1.3.2. GÜCÜN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	18
1.3.3. OTORİTE - GÜÇ İLİŞKİSİ	18
1.3.4. YETKİ-GÜÇ İLİŞKİSİ	22
1.3.5. KUVVET-GÜÇ İLİŞKİSİ	26
1.3.6. ETKİLEME-GÜÇ İLİŞKİSİ	27
1.4. GÜÇ KAYNAKLARI	28
1.4.1 ÖDÜLLENDİRİCİ GÜÇ	31
1.4.2 ZORLAYICI GÜÇ	33
1.4.3 YASAL GÜÇ	34

1.4.4 UZMANLIK GÜCÜ	35
1.4.5 ÖZDEŞLİK (KARİZMATİK) GÜCÜ	37
1.5. GÜCÜN YÖNETİMİ	39
2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	43
2.1. İŞ KAVRAMI	44
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMLAR	45
2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	47
2.4. İŞ TATMİNİ YAKLAŞIMLARI	48
2.4.1 MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ YAKLAŞIMI	50
2.4.2 HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR YAKLAŞIMI	51
2.4.3 EŞİTLİK YAKLAŞIMI	52
2.4.4 İŞ KARAKTERLERİ MODELİ	53
2.4.5 CORNELL MODELİ	54
2.4.6 İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ DİĞER ÇALIŞMALAR	55
2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	56
2.5.1 ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	57
2.5.1.1. ÜCRET	58
2.5.1.2. YÜKSELME OLANAKLARI	58
2.5.1.3. İŞİN NİTELİĞİ	59
2.5.1.4. POLİTİKALAR	59
2.5.1.5. ÇALIŞMA ŞARTLARI	59
2.5.2 GRUP FAKTÖRLERİ	60
2.5.2.1. İŞ ARKADAŞLARI	60
2.5.2.2. YÖNETİCİLERİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI	60
2.5.3 BİREYSEL FAKTÖRLER	61
2.5.3.1 KİŞİLİK	62
2.5.4 KÜLTÜREL FAKTÖRLER	64
2.5.5 ÇEVRE FAKTÖRLERİ	64
2.6. İŞ TATMİNİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ	64
2.6.1. YAŞAM TATMİNİ	65
2.6.2. PERFORMANS	65
2.6.3. DEVAMSIZLIK VE İŞTEN AYRILMA	66



2.6.4.VERİMLİLİK	66
3. LİDER GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ	69
3.1. ÇALIŞMANIN AMACI	69
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	69
3.3. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI	70
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	70
3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ	71
3.5.1.VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ANALİZİ	71
3.5.2.ARAŞTIRMAYA KATILANLARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER	71
3.5.3.FAKTÖR ANALİZİ	73
3.5.4.GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	77
3.5.5. DEĞİŞKENLERE AİT ORTALAMA, STANDART SAPMA VE KORELASYON KATSAYILARI DEĞERLERİ	77
3.5.6.REGRESYON ANALİZİ	79
3.5.5.1. LİDERİN KARIZMATİK GÜCÜNÜN, ÖDÜLLENDİRİCİ GÜCÜNÜN, UZMANLIK GÜCÜNÜN, ZORLAYICI GÜCÜNÜN VE YASAL GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİYLE İLGİLİ REGRESYON ANALİZİ	79
3.5.5.2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE REGRESYON ANALİZİ	80
3.6. BULGULARIN ÖZETİ	94
3.6.1.SONUÇLARIN DAHA ÖNCE YAPILMIŞ ÇALIŞMALARLA KARŞILAŞTIRILMASI	95
3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER	99
3.8. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	100
KAYNAKÇA	101
ÖZ GEÇMİŞ	112
EKLER	113

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b><u>ŞEKİLLER</u></b>	<b><u>SAYFA</u></b>
1.1. Yönetim Tarzı Matriksi	7
1.2. Güç-Otorite İlişkisi	20
1.3. Otorite-Güç Kıyaslaması	22
2.1. İş Tatminine Veya İş Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler	57
4.1. Araştırmanın Modeli	69

## TABLO DİZİNİ

<b><u>TABLolar</u></b>	<b><u>SAYFA</u></b>
3.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	71
3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	72
3.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları	72
3.4. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları	72
3.5. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi Durumları	73
3.6. Araştırmaya Katılanların Firmadaki Pozisyon Durumları	73
3.7. Faktör Analizi	75
3.8. Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	77
3.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Katsayıları	78
3.10. Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	80
3.11. 20-29 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	81
3.12. 30-39 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	81
3.13. 40-49 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	82
3.14. Erkeklerde Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	83
3.15. Bayanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	84
3.16. Evlilerde Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	85
3.17. Bekarlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi	85

- 3.18. Üniversite Mezunlarında Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 87
- 3.19. Yüksek Lisans/Doktora Mezunlarında Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 87
- 3.20. Görev Süresi 0-5 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 88
- 3.21. Görev Süresi 6-10 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 89
- 3.22. Görev Süresi 11-15 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 89
- 3.23. Görev Süresi 16-20 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 90
- 3.24. Görev Süresi 20 Yıl Üzerinde Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 91
- 3.25. Çalışan(Memur) Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 92
- 3.27. Alt Kademe Yönetici Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 92
- 3.28. Orta Kademe Yönetici Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi 93
- 3.29. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları 94



# GİRİŞ

İnsanların bir örgüt içinde bir araya geldikleri her durumda, onları yönetecek ve yönlendirecek, hedeflerine götürecek ve kontrol edecek liderler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır. Böylelikle ortak amaçların ve hedeflerin başarılmasını sağlayacak şekilde bir arada çalışabilirler. Sosyal bir varlık olan insanın toplumu etkileme ve toplumdaki etkilenme sürecinde güç kavramı ön plana çıkmaktadır. Güç bir kişi ya da grupların başka bir kişi ya da grubun aksini takdirde yapmayacakları bir şeyi yaptırma, etkileme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Bu nedenle güç, örgütsel hedefleri ve faaliyetleri yönlendiren ve kontrol eden önemli bir araçtır.

Bununla birlikte insanların günün çoğunu iş yerlerinde geçirdiği düşünülürse iş tatmini kavramının önemi daha iyi ortaya çıkacaktır. Çalışanların örgüte olduğu gibi örgütün de çalışanlara karşı bir takım görevleri vardır. Birinci yükümlülük çalışanlarının ruhsal, geçimsel ve toplumsal gereksinimlerini karşılamaktır. İkinci yükümlülük ise, çalışanların kendilerini yetiştirme haklarını korumalarına olanak sağlamaktır. Bu iki yükümlülük çalışanların iş tatmini kaynağıdır.

İş tatmini üzerine yapılan çok sayıda çalışma olmasına rağmen lider gücünün iş tatmini üzerine etkisini araştıran çalışmalar yetersiz sayıdadır. Bununla ilgili en iyi bilinen eserlerden biri M. Afzalur Rahim'in 1989 yılında Uyum ve Memnuniyetin Lider Gücü ile İlişkileri üzerine yapmış olduğu, "Relationships Of Leader Power To Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample" adlı makale çalışmasıdır ( Rahim, 1989, 545-556). Bundan önce lider gücünün iş tatmini üzerine etkisiyle ilgili Burch (1980, 91-101), Student (1968, 188-194), Bachman (1968, 55-61), Bachman et al (1966, 127-136), Burke and Wilcox (1971, 183-193), Sims and Szilagyi (1975, 426-438) ve Podsakoff et al (1982, 810-821) çalışmalar yapmışlardır.

Bu çalışmanın amacı ise, liderin karizmatik güç, ödüllendirici güç, uzman gücü, zorlayıcı güç ve yasal gücünden oluşan güç kaynaklarının iş tatminini arttırmada etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır.

Bu düşünceyle ortaya çıkan hipotezlerin çözümlenmesi için yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde lider ve liderlik kavramları açıklanmış, liderin özellikler yaklaşımına, davranışsal yaklaşımına, durumsal yaklaşımına değinilmiştir. Bununla birlikte güç kavramı açıklanmış, gücün diğer kavramlarla ilişkisinden bahsedilmiş, güç kaynaklarının üzerinde durulmuş ve gücün kullanımına değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde iş kavramı açıklanmış, iş tatmini ve iş tatmininin önemine, iş tatminini açıklamaya yönelik yaklaşımlara değinilmiş, iş tatminini etkileyen kavramlardan bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise “Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi”ni Belirlemeye Yönelik Araştırmanın sonucunda anket yardımıyla elde edilen veriler analiz edilmiş, değişkenler arası ilişkiler araştırma modeli çerçevesinde ele alınmış ve sonuç bölümünde bu çalışmanın katkılarından bahsedilmiştir.

# 1. LİDERLİK VE GÜÇ KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

## 1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider, George ve Jones tarafından; “örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi” olarak tanımlanmıştır.(George and Jones, 1995;404). Krausz da lider için, “başka insanların faaliyetlerini etkileyen güç” demiştir (Krausz, 1986;86). Eren ise, lideri “ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimsenecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimse” olarak tanımlamıştır. (Eren, 2001;465) Koçel’e göre ise lider; “izleyenler, şartlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu karmaşık bir fonksiyondur.” (Koçel, 2001;465). Bu tanımlardan yola çıkarsak lider, mevki gücü olmaksızın bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları benimseten, bireyler arası köprüyü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basmakalıplara takılı kalmayan, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive edebilen, kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişidir.

Liderlikle ilgili literatürde yer alan tanımlara göz atacak olursak; “Liderlik, bir kişinin hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanların davranışlarını etkileme teşebbüsünde bulunduğu, davranışsal bir işlemdir” (Daft ve Steers, 1986;403). Stoner ve Freeman’a göre liderlik “grup üyelerinin göreve dair faaliyetlerini yönetme ve etkileme sürecidir” (1992;472). Daft liderliği “amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneği olarak” (2000;502) tanımlamıştır. Liderlik “isteksizliği yenerek takipçileri bir işi başarmaya ikna etmektir” (Yukl, 1989;252). “Burns liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız



veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir” (Genç ve Halis, 2006;51). “Liderlik belirli amaçlar doğrultusunda insanları hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır” (Gökçe ve Atabey, 2003;110). “Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır” (Eren, 2001; 465).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle liderlik ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa, liderlik belli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kısaca liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır. Liderlik sadece formal organizasyonlarla ilgili bir süreç değildir. Liderin belli bir grubu bazı amaçları gerçekleştirmek için arkasından sürüklemesine sadece formal organizasyonlarda rastlanmaz, informal organizasyonlar veya ilişkilerde de liderlikten bahsedilmektedir. Zaten liderlikte liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Resmi yetkileri olmadığı halde bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi geniş yetkileri olduğu halde grubu etkileyemeyen liderler de vardır.

Liderliğin ortaya çıkışının, insanlık tarihi başlangıcına kadar uzanması, liderlik konusunda birçok kuramsal yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

## 1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

### 1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımını savunanlar, liderliği bazı bireylerin sahip olduğu, başkalarının sahip olmadığı bir yetenek ve özellikler bütünü olarak ele almışlardır. “Lider doğudur” biçimde bir ve doğal lider anlayışına sahiptirler. Bu yönde yapılan liderlik araştırmalarının çoğu, başarılı bir liderin niteliklerini veya izleyicilerinden

farklarını belirten bir grup liderlik özelliklerini bulmaya yönelmiştir. Bu yaklaşımın temel varsayımları:(Ceylan, 1998;111)

Etkili lider olmak için bireyler belirli kişisel özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler ölçülebilir, tanımlanabilir ve bu şekilde liderlik yeteneğine sahip kişiler tahmin edilebilir.

Özellikler durumlara göre değişmez. Bir durumda etkili liderlik yapan kişi, diğer durumlarda da yapabilir.

Araştırılan liderlik özelliklerinden bazıları şunlardır:

- Boy ve kilo gibi fiziksel özellikler
- Kişilerin ilişki kurma yeteneği ve statüsü gibi sosyal özellikleri,
- Kişilik özellikleridir.

Liderler, grup üyelerine göre daha zekidirler, kendi konularının bilincindedirler. Topluluğa hitap edebilme yetenekleri vardır. Sorumluluklarını bilirler, kendilerine güvenir ve öncülük yapmaktan hoşlanırlar. Enerjiktirler, yüksek seviyede fiziksel ve sosyal aktivite sergilerler. İş birlikçidirler ve işbirliği için grup üyelerini ikna yetenekleri vardır. Değişen durumlara hemen adapte olurlar, uyumludurlar. Daha sonra yapılan araştırmalarda liderliğin temel özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur: Yönetme arzu ve isteği, dürtüsü, dürüstlük, doğruluk, kendine güven, kavrayış, analiz etme yeteneği ve iş bilgisidir. (Keith, 1993;223)

### **1.2.2. Davranışsal Yaklaşım**

Özellik yaklaşımının tek başına etkili liderliği açıklamada yetersiz kalmasının sonucu olarak, 1950'lerin sonunda etkili lider davranışları araştırılmaya başlandı. Ohio State, Michigan Üniversiteleri çalışmaları ve yönetim biçimleri ölçeği bu çerçevede yapılmıştır.

### 1.2.2.1 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi, Rensis Likert'in başkanlığında, endüstride liderlik ve nezaret konularında birçok araştırma yapmıştır. Bu araştırmalar neticesinde, lider davranışlarını iki ana boyutta incelemiştir. 1) İş odaklı lider, 2) İş gören odaklı lider (Altman, 1985;294-295).

İş odaklı lider, yapılması gereken görevler üzerinde yoğunlaşır, astının görevini getirmesi için baskı yapar. Böyle liderler, iş görenlerin kendi başlarına görevlerini yerine getireceklerine inanmadıklarından onları devamlı olarak denetler. Astlarıyla ilişkileri zayıftır, işin yapılması ile ilgili spesifik ilkeler üzerine yoğunlaşırlar (Dereli, 1981;237).

İş gören odaklı lider, insanlar, onların kişisel başarıları ve iş birimini şekillendiren sosyal sistemin özellikleri üzerine yoğunlaşmıştır. Böyle liderler, iş birimleri için yüksek performanslı amaçlar oluştururlar ve performans beklentilerini astlarına iletirler. Faaliyetlerin büyük kısmını, iş görenlerin davranış ve çalışma güdülerini, astlarıyla kendileri arasında kişisel ilişkileri geliştirmeye yöneltirler (Ceylan, 1998;114).

Michigan Araştırmaları, iş gören odaklı liderliğin, iş birim performansının iş odaklı liderliğinkinden daha fazla olduğunu göstermektedir. İş odaklı liderler kısa dönemde yüksek üretkenlik elde edebilirler fakat uzun dönemde, iş görenlerdeki güvensizlik, iş gücü devir hızının ve devamsızlığın yüksekliği nedeniyle bu üretkenlik devam etmez. İş gören odaklı liderlikte iş biriminin sosyal yanı ile yüksek performans beklentileri, verimlilik artışında önemli bir faktör olmaktadır (Ceylan, 1998;114).

### 1.2.2.2 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

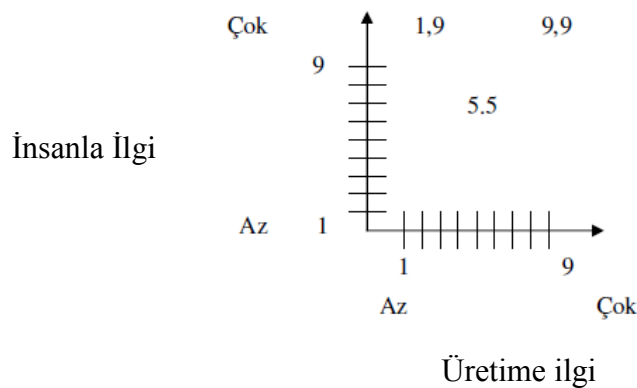
Ohio Eyalet üniversitesindeki araştırmalarda liderlik davranışlarını 2 ana kategoride kararlaştırmışlardır (Gordon, 1991;342-343). 1) İş merkezli, 2) İnsan

merkezli lider. İş merkezli liderler, işletmenin amaçları, resmi görevleri tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiştir. Görevi verirler, son tarihleri koyarlar, astlarının fikirlerini sormadan ve önerilerini almadan kararlı bir şekilde davranırlar. Bu boyutta iyi olmayan liderler inisiyatif almazlar, astlarını serbest bırakarak görevlerini tamamlamalarını ve tarihlerini koymalarını onlardan beklerler.

İnsan merkezli liderler karşılıklı güvene, astlarının fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı liderlik davranışları gösterirler. Bu tür liderler astlarının tatminine, grup içindeki ilişkilerine önem verirler, problemleriyle ilgilenirler. Bu boyutta iyi olmayan liderler, sık sık astlarının işlerini eleştirirler, onların duygu ve düşüncelerini önemsemezler. İnsan faktörüne daha fazla ağırlık verilmesi, çalışanların iş tatminini artırmakta, devamsızlığı ve iş gücü devir hızını azaltmaktadır.

### 1.2.2.3 Yönetim Biçimleri Ölçeği

Robert Blake ve Jane Mouton yürüttükleri araştırmanın bulgularına dayanarak, liderlik tarzının “İnsana İlgi ve Üretime İlgi” boyutlarında grafik bir yönetim biçimleri ölçeği önermişlerdir.



Şekil 1.1. Yönetim Tarzı Matriksi (Koçel, 2003;593)

Üretim için ilgi yatay eksende gösterilmiştir. Liderin yatay eksende derecelendirmesi arttıkça, üretime verilen önem artmaktadır. Yatay eksende, 9.

derecedeki bir lider maksimum derecede üretime yöneliktir. İnsanlara ilgi dikey ekseninde gösterilmiştir. Dikey eksenindeki değerler yükseldikçe lider, insanlara daha fazla önem vermeye başlar. Dikey ekseninde 9. derecedeki bir lider insanlara en çok ilgi gösteren lider tipidir. Bu ölçek, liderlik biçimlerini kavramlaştırabilmek için daha iyi bir çerçeve önermesine rağmen, liderliği açıklamada yetersiz kalmaktadır. Hangi durumlarda (9,9) tarzının en etkin olduğu belirtilmemektedir (Ceylan, 1998;115).

### **1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Liderin dört durumsallık yaklaşımı vardır. Bunlar Fiedler'in Durumsallık Modeli, House'un Yol-Amaç Modeli, Vroom-Yetton-Jago Modeli ve Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik modelidir. Bütün bu yaklaşımlar, durumsallığın liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamaktadır.

#### **1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Fred Fiedler ve onun yardımcıları, liderlik süreciyle ilgili ilk durumsallık modelini geliştirmişlerdir (Fiedler, 1967;164).

Fiedler'e göre liderin etkin olabilmesi ortamlara bağlıdır. Bazı liderler, belirli bir ortam veya örgütte etkin olabileceklerdir. Model, bu zıtlığın niçin meydana geldiğini ve liderin ancak benzer ortamlarda başarı göstermesinin nedenlerini belirlemeye çalışır. Fred Fiedler ve onun yardımcıları, liderin bireysel özellikleri ve ortamın lider için uygun olup olmadığını araştırmaya çalışmışlardır. Fiedler, liderin temel kişilik özelliklerini tanımlarken özel olarak ilişkiye güdülenmiş lider terimini kullanmıştır. Fiedlerin lider için kullandığı işe yönelik liderdir.

İşe yönelik lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verir. Bu tip liderler emir vericidirler, emri altında çalışan kimselerin düşüncelerine önem vermezler. Onlar için işin bir önce bitirilmesi önem taşır. Oysa ilişkiye yönelik lider tam tersi bir

görünümde. Bu tip liderler için bireyler arasındaki ilişkiler önem taşır. Çalışanları arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destek verici konular üzerinde durur. İşe yönelik lider otoriter lidere, ilişkiye yönelik lider demokratik lidere benzer.

### **1.2.3.2. Yol-Amaç Modeli**

Yol amaç modeli, 1970'li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Liderlikte yol amaç modeli, liderin belirli özelliklerinden çok liderlik davranışları ve durumları üzerinde durur. Yol amaç teorisi, liderin içinde bulunduğu duruma uyumunu belirlemeye çalışır.

Araştırmacılar, liderlerin iki önemli fonksiyona sahip bulduklarını ileri sürmektedirler. Bunlardan birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi, arzulanan davranışlar doğrultusunda astları destekleyerek, onların amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve sonucunda da ödülleri artırmaktır. Liderin davranışının astlarca kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna (ödüle götürebilme olasılığına) bağlıdır. Ayrıca bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Yol amaç modeli, liderin farklı durumlarda farklı davranış örüntüleri göstereceğini ileri sürer.

Yol-amaç teorisi dört çeşit liderlik davranışı belirler. Bunlar yönlendirici (otoriter), destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik lider tipleridir (Özkalp ve Kirel, 2003;153).

### **1.2.3.3. Vroom-Yetton ve Jago Karar Verme Modeli**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve son yıllarda da Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu model liderin zaman

zaman değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtir. Karar ağacı modeli ile etkin liderliğin dolayısıyla astların karara uygun katılım noktalarının analizinin yapılması bu modelin vardığı son asamadır (Özkalp ve Kirel, 2003;153).

“Otokratik”ten “Katılımcıya” kadar 5 karar verme tarzı olduğunu ileri sürer. Bunlar; Otokratik I (AI), Otokratik II, Danışmacı I (CI), Danışmacı II (CII), ve Gruptur.(GII) (Tevrüz, Altan ve Bozkurt, 1999;205)

#### **1.2.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkendir. (Eren, 1993;306) Olgunluğun iki temel unsuru yetenek ve istektir. (Ateş;31) Astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse liderlerinden görmek istedikleri davranışlar; daha olgun olan astların görmek istedikleri davranışlardan farklı olacaktır. Dolayısıyla, liderlik tarzı uygun olduğunda, izleyenlerin gelişimi sağlanır (Tahiroğlu;80).

### **1.3. GÜÇ KAVRAMI VE YÖNETİMİ**

Etrafımızdaki olayları açıklamak için çoğu zaman güç kavramını kullanırız. Gerçekte örgütsel politika ve güç konusunun oldukça önemli olduğu ancak bu konuda Yönetim ve örgüt literatüründe araştırmaların yeterince yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Üstlerin liderlik, güç kullanımı ve çatışmaları çözme şekillerinin algılanma etkileri ve bunun organizasyonun üretimine katkıların inceleme amacıyla 1983 yılında ABD'de yapılan bir araştırmada şu sonuçlara varılmıştır: Güç etkili yönetimin merkezinde yer alır. Buna rağmen birçok lider yetiştirme programı; güç çeşitlerine, hangi güç tiplerinin kullanılacağına ve hangi tepkilerle karşılanacağına odaklanmaz. Yapılan bu çalışma ile ne üstler ne de astlar kullanılan gücü doğru

algılayabilmektedir. Lider yetiştirme programlarında daha fazla güç kullanma çeşitlerinin öğretilmesine ihtiyaç vardır. Zira genellikle liderler sadece zorlayıcı ve ödüllendirici gücü kullanmaktadır (Richmond et al, 1983;159).

Örgütlerde güç konusunun ihmal edilmesinin birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki, güç kavramının sosyal bilimler literatüründe birçok probleme neden olmasıdır. Aslında sosyolojinin bir kavramı olmasına rağmen davranış bilimlerinde de kullanılmakta ve pek çok kavramla karıştırılmaktadır. İkincisi, güç bazı şeyleri içermekle birlikte her şey demek de değildir. Örgütlerde karar alınırken pek çok farklı görüşler ortaya çıkabilir. Ancak bunlardan biri veya birkaçı kabul edilir. Burada mutlaka görüş kabul ettirmek için güç kullanmak gerekmeyebilir. İkna etmek söz konusu olabilir. Eğer başka bir neden yoksa toplumsal değerler dikkate alınarak, mantıklı ve etkin olarak bireyler ikna edilebilir. Üçüncü bir ihmal edilme nedeni de, güç kavramının liderlerin toplumsallaşmasında ve yönetim uygulamalarında bazı problemler yaratmasıdır. Çünkü güç konusu sık sık karışmakta, sınırları tam olarak belirlenememekte ve başka kavramlarla çağrışım yapmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2003;249).

Adolf A. Berle'ye göre güç ve aşk, beşeri hislerin bilinen en eski fenomenleridir.

Ne birini ne ötekini, mantıkî bir tarzda tartışabiliriz. Aşk konusunda şairlerin, filozoflar kadar sezgi güçleri var. Kütüphaneler, aşk üzerine yazılmış kitaplarla dolu, güç edebiyatı ise hayret uyandırırçasına kıt. Gücün, aşktan sonra gelmesi belki normaldir. Aşk, derinden derine şahsidir; herkesi ilgilendirebilir. Gerçi güç de şahsi ise, ancak tamamıyla siyasi olduğu zamanlarda en dramatik şeklini alır. Gücün, siyasi yönleri, sebep olduğu eski dramları ikinci plana atar (Berle, 1980;3).

Güçte esas olarak doğru ya da yanlış kavramı yoktur ve onu kazanmadaki en önemli becerilerden biri, iyi ya da kötünden çok şartları görebilme yeteneğidir. Güç toplumsal bir oyundur ve oyunlarda rakiplerinizi niyetlerine göre değil eylemlerine göre değerlendirirsiniz. Onu öğrenmek ve ustalaşmak için insanları inceleme ve anlama yeteneğinizi geliştirmelisiniz (Greene,2004;14).



Güç evrensel bir tecrübedir. Hemen hemen her erişkin insan, büyük veya küçük ölçüde, kısa bir an veya uzun bir zaman onu elinde bulundurur. Burada belirtilen kaideler, herhangi bir tecrübeye uygulanarak sınavdan geçirilebilir. Gücün, görülebilir beş tane doğal kanunu vardır. Bunlar, ister çocuklarının odasındaki anne üzerinde veya bir işyerinin müdürü üzerinde veyahut ister bir şehrin belediye reisi veya bir imparatorluğun diktatörü üzerinde olsun, gücün görüldüğü her yerde ve her seviyede uygulanabilir. Bu kanunlar şunlardır (Berle, 1980;7):

Bir: Güç, istisnasız, beşer teşkilâtındaki bir boşluğu doldurur. Kaos ve güç arasındaki bir boşluğu, her zaman güç doldurur.

İki: Güç, istisnasız şahsidir. Sınıfların, elitlerin ve grupların, fertler üzerinde toplanan gücün yürütülmesinde katkıda bulunmak üzere, teşkilât işlemine yardımcı olabilirlerse de, sınıf güç, elit güç veya grup gücü diye bir şey yoktur.

Üç: Güç, istisnasız, bir fikir veya felsefe sistemine dayanır. Böyle bir sistem veya felsefe bulunmazsa, güç için elzem olan müesseseler, güvenilir olmaktan çıkarlar, güç tesirini kaybeder ve sonunda, gücü elinde tutan kimse devrilir.

Dört: Güç, müesseseler kanalı ile yürütülür ve müesseselere dayanır. Bu müesseseler, varlıklarıyla gücü sınıflar, kontrol eder ve sonunda, gücü bahşederler veya geri alırlar.

Beş: Güç, istisnasız, bir sorumluluk sahası ile karşılaşır ve bu sorumluluk sahası içinde hareket eder. Güç ve sorumluluk, devamlı bir şekilde, husumet veya işbirliği içinde, çatışma veya bir tür diyalog içinde, teşkilâtlı bir şekilde veya teşkilâatlanmamış olarak birbirlerini etkilemek suretiyle gücün dayandığı müesseseleri oluşturur veya oluşturmak isterler.

Yönetim açısından gücün önemi oldukça büyüktür. Hiç kimse ilk olarak gücü elde etmeden yönetemez ve hiçbir lider gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük olamaz. Ancak her ikisinin bir arada bulunması az rastlanır bir şeydir. Gücü bir araya

getirmede yetenekli hırslı bir mizaca sahip oyuncunun yürekli, yaratıcı bir vizyonu başarma ihtimali gücünü kullanmasıyla doğru orantılıdır (Ravid, 2006;47).

### 1.3.1 Gücün Tanımı

Güç değişik şekillerde tanımlanmıştır; “Başkalarını etkileyebilme yeteneği” (Koçel,1998;384), “İstenilen etkilerin oluşturulma yeteneği” (Mucuk, 1989;35) , “Görünmez fakat etkin birinin diğerleri üzerinde bir şeyler yaptırması veya yaptırmaması ya da karşı koydurup koydurumama yeteneği”, “Başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi” (Özkalp ve Kırel, 2003;249), “birinin diğerlerini etkileme ve diğerlerinin aynı yolla karşı koyma yeteneği”, “bir şey yapabilme yeteneği” (Robbins, 1994;176), “değişim yaratma kapasitesi, yani bir şeyi A'dan Z'ye değiştirme yeteneği”, “bireyleri ya da grupların kendi çıkarlarının ya da çıkarlarının dikkate alınmasını başkaları direnseler bile sağlayabilme yeteneğidir”(Giddens, 2000;360). Güç bir şey yapabilme yeteneğidir. O halde güç bir olayı uygulamaya koyma veya kabul ettirebilme veya ödüllendirebilme yeteneğidir. Ancak bunların fiilen uygulanması değildir. (Hicks ve Gullet;176) Güç, hem düşünce sürecinde hem de ekonomik, sosyal veya politik alanda hareket oluşturmak için kullanılabilir.

Adolf Berle'ye göre güç; bir kimsenin veya bir grup insanın, kendi arzularına göre, diğer insanların veya grupların davranışlarını tayin edebilme veya yönlendirebilme yeteneğidir. Bu gayeye erişmek için, başvurulabilecek yollar pek çok çıplak ve kaba kuvvet, inanışların, sadakatlerin ve çıkarların kullanılışı veya sömürülmesi. Daha büyük yönü ile güç, bir grubun veya bir cemiyetin kaynaklarını, önceden belirtilen hedefler uğrunda kullanabilme kapasitesidir (Berle, 1980;3).

Bu tanımlar göz önüne alındığında soyut bir kavram olarak düşünülen güç kavramı, toplum bilimci Bernart Russell'a göre "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. (Koçel,1998;384) Güç, insanlar (social actor) arasındaki ilişkiler olarak karakterize edilebilir. Güç öyle bir kavramdır ki, birey bazı konularda güçlü iken bazı konularda

da daha az güçlü olabilir. Bu nedenle biri hakkında güçlü ya da güçsüz kavramını kullanmak hatalı olabilir. Böylece gücün şartlara ve ilişkilere bağlı olarak belirginleştiği söylenebilir. Güç kavramının içeriğine kısaca değindikten sonra, bu konuda ortaya atılan tanımlar güç kavramını daha iyi açıklamaktadır. Örgütsel davranış alanında kullanılan kavramlar evrensel veya tek bir biçimde tanımlanamazken, bu kavramlar arasında güç kavramı belki de üzerinde birbirinden farklı en çok tanımlamanın yapıldığı kavramdır. Güç kavramı üzerinde çalışan araştırmacılar, gücü farklı biçimlerde tanımlamaktadırlar. Örneğin, bu konuda çalışmaları olan ünlü sosyolog Max Weber, gücü "sosyal bir ilişki içindeki bir kişinin, muhalefete rağmen kendi iradesini hakim kılabilme ihtimali" olarak tanımlamıştır (Weber, 2005;105). Günümüzde ise güç, başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen birtakım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri "kazanma" ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Güç teorisyenleri ise, gücü birtakım amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlü bir direnmeye dayanmadan kaynakları harekete geçiren potansiyel bir kapasite olarak tanımlarken, gücün olumlu anlamı üzerinde dururlar. Örgütsel davranış teorisyenleri arasında belki de güç konusu ile en çok ilgilenmiş olan Pfeffer de, gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır (Kırel, 1998;3-6).

Güç kaynağı, temel gücünüzü kurduğunuz değerler ve prensipler demektir. Güç alanını ise; "kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı belirler." (Koçel,1998;384) Bu bazen bir kişi olabileceği gibi milyonlarca kişilerde olabilir. Bir bireyin arkadaşını etkileyebileceği gibi, bir ülke başkanı ülke vatandaşları üzerinde etkili olabilmektedirler. Aynı şekilde peygamberler, dünya çapında yazarlar, düşünürler vb. şahsiyetlerde tarih boyunca milyonlarca kişiler üzerinde etkili olmuşlardır.

Güç, her organizasyonun hiç kuşkusuz temel unsurlarından birisidir. Bir organizasyonun açıklıkla anlaşılabilmesi için gücün temel unsurlardan birisi olarak eksiksiz analiz edilmesi gerekir. Gücün önemi belki de bir benzetiş ile açıklanabilir: Bir elektrik motorunu düşünelim. Bir organizasyon gibi motor da 1- dış görünüşü ve işlemesi, Z vitesleri, 3- iç mekanizması ve bunların ilişkilerinin tanımlanmasıyla

kısmen açıklanabilir. Ancak üçüncü etken, yani, bir güç kaynağı olarak elektriğin motoru nasıl çalıştırdığı, bunun vitesleri nasıl işlettiği, mekanizmayı nasıl çalıştırdığı vs. dikkate alınmadıkça, motorun esasını anlamaz. Yani, bunlar da ancak güç vasıtasıyla hareket edebilirler; aynı şekilde organizasyonlar da ancak güç yoluyla işleyebilirler. (Hicks ve Gullet ;176)

Gücün konusu, "kişilerin başkalarını etkilemek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. (Koçel,1998;384) Liderlerin kullandıkları güç kaynaklarına karşı takipçileri tarafından üç türlü tepki mevcuttur: Üstlenme, itaat etme ve karşı koyma. Üstlenme, işçilerin liderlerinin bakış açılarına ve emirlerine oldukça hevesli uymalarını ifade eder. Uzman gücü ve karizmatik güç kaynakları takipçilerde üstlenme tepkisini doğurur. İtaat etme, işçilerin kişisel olarak aynı fikirde olmamalarına rağmen emir ve talimatlara uymayı ifade eder. Yasal güç ve ödüllendirme gücüne takipçileri itaat eder. Karşı koyma, itaatsizlik etme teşebbüsü ve emirlere uymadan kaçınmayı ifade eder. Zorlayıcı güç sonucu sık sık karşı koyma ile karşılaşılır (Daft, 1991;373).

İlgi farklılıklarının mevcudiyeti ve üstün koalisyonlar, organizasyonlardaki güç faktörü ile doğal olarak yönlendirilebilir. Güç mücadelesi veren organizasyon üyeleri arasında çok az anlaşma bulunur. Değişik koalisyonların gücü, karar verme süreci sonunda belirleyici olur. Güç mücadelesi, fikir ayrılıkları ve olayların farklı algılanmalarından doğan anlaşmazlığın sonucunda meydana gelir. Anlaşmazlık çıkmadan da uzlaşma zemini bulunamaz ( Robbins, 1990;251).

Bireyleri güç kazanmaya yönelten güdüler bir eksikliği telafi etme aracı, bir içgüdü olarak görülmesi ve kişinin arzu ettiği şeylerden daha fazlasına sahip olma arzuları olarak sınıflandırılabilir. Güç olgusu yönetim kademelerinde olsun veya olmasın insan ilişkileri söz konusu olduğu her yer ve konumda geçerliliğini sürdürmektedir. Özellikle işleri yönetmek olan liderler bir şekilde emirleri altında çalışan astlarını etkilemek durumundadırlar. Bu da sahip oldukları güç kaynaklarını kullanabilme maharetleriyle ilişkilendirilebilir.

Güç çoğu zaman kötü amaçlı kullanılmasından dolayı kötü imaja sahip olmasına rağmen güç için ne iyi nede kötü kavramı kullanılabilir. Sosyal yaşamımızda her insani ilişkinin ayrılmaz bir parçası olarak cinsel ilişkilerimizden çalıştığımız işe, kullandığımız arabalara, seyrettiğimiz televizyona, beslediğimiz umutlara kadar her şeyi etkileyebilmektedir. Bütün bunlara rağmen hayatımızın tüm yönleri arasında en önemli olan ve en az anlaşılana olarak kabul edilmektedir. Gücü kullanarak gizli bir zevk alan bireyler şirket üst yönetiminden ofis müdürüne ve en alttaki iş görenler olabilmektedir.

Güç kavramındaki bir zorluk gücün tam anlamıyla biçimsel bir yapıya veya aksi görünüşe sahip olmasıdır. İşletme hangi görevleri yaparsa yapsın (ticaret işletmesi, hizmet işletmeleri) değişik güçlerin etkisindedir. Sendikalar, devlet, müşteriler bir güç olarak işletmeyi etkilemektedir. İşletmede güç kavramı incelendiğinde güç kavramının önderlik, güç dengelemesi, gücün temelleri ile yakın ilişkisi olduğu görülür. Güç ile ilgili zorluk tam anlamıyla ölçülmesinden gelmektedir. Gücün önemli bir değişken olmasına rağmen organizasyonu nasıl etkilediği konusunda karmaşıklık vardır. Güç kavramının anlaşılması için yönetimin çeşitli seviyelerinde yetkinin kız kardeşi denilen güç kavramının neden gerekli olduğu düşünülmelidir. Yönetim faaliyeti ile güç arasındaki ilişkinin anlaşılması için şu üç soruya cevap aramak gerekir. (Özalp;256)

- a) Güç neden yönetim faaliyetlerinin önemli bir kısmını oluşturur?
- b) Başarılı liderler nasıl güç sağlarlar?
- c) Başarılı liderler nasıl ve hangi amaçla güç kullanırlar?

Sonuç olarak; asıl güç istediğiniz sonuçlar yaratabilme ve olaylar karşısında diğer düşüncelerinizi amaçlarınıza uygun olacak şekilde yönlendirebilmek için hayatınızı değiştirebilme yeteneğidir. Gerçek güç paylaşılır, mutlak hakimiyeti gerektirmez. Güç kendinizin ve değer atfedilen kişilerin ihtiyaçlarını tanıma ve giderme yeteneğidir. Kesin olarak istenilen sonuçlara ulaşabilmek için düşünme süreci ve davranışları yönetme yeteneğidir.

Bierstedt'e göre "güce, her şeyden önce bir işi başlatabilmek, daha sonra sürekliliğini garanti edebilmek ve normlarını kabul ettirebilmek için gereksinim vardır. Güç olmadıkça ne örgüt, ne de düzen olabilir. Güç, eş güdümlenmiş insan etkinliklerini veya örgütlerin etkinliğini sağlayabilmek bakımından gerekli olduğu için önemlidir. Bunun tersi kaostur. Kaos, insanların ve örgütlerin ortak amaçlarını engellediği için tercih edilmez. Kaos korkusu ve kontrolsüzlük endişesi, insanları, insan ilişkileri konusunda tam dayanışmaya götürür ve bunlardan kurtuluşun yolu olarak görülen güç benimsenir. İnsanlar genellikle sıkı bir güç sistemi ile kontrol edilmeyi isterler (veya en azından böyle bir sistemin sağlayacağı yararları erişebilmeyi arzularlar). Bir kimse başarıya ulaşmayı bir başka kimsenin gücü yoluyla kontrol edilmekten daha fazla arzulayabilir (Çelik, 2000;66).

Psikolojik kişilik teorisi, bireylerin güç ihtiyacının da farklı olduğunu, bu farklılığın kişilik özelliği olarak belirlediğini ileri sürer. Güç gereksiniminin bireyden bireye sosyal veya sosyal olmayan bir görünüm kazandığı görülmektedir (Erdoğan, 1991;251).

Bu tanımlardan güç kavramının çeşitli karakteristikleri olduğu söylenebilir: (Kırel, 1998; 3-4-5-6)

- Güç sosyal bir terimdir. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce sahiptir. Bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç kavramı insanlar arası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.

- Güç kesin veya değiştirilemez değildir. Bireysel değişimler ve durumlarda olduğu gibi dinamik ilişkileri içerir. Örneğin, A B'nin gözetimcisi olduğu bir durumda A genelde B'nin davranışlarını etkileme gücüne sahiptir. Özellikle işle ilgili bir durumda doğrudan A'yı etkileyebilir. Ancak diğer çalışanların davranışlarını etkileme gücüne sahip değildir. Buna ilaveten ilişkiler zamanla değişebilir. Kimi zaman astlar üzerinde son derece güçlü bir etkileme gücüne sahip olan birey daha sonraki dönemde bu gücünü kullanamayabilir. Özellikle üstlerin hatasını gören iş görenler üstün gücünü zamanla reddedebilirler. Böylece güç ilişkilerinin bireylere ve zamana göre değişiklik gösterdiği söylenebilir.

•Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte aynı şey değildirler. Otorite gücün yasal halidir. Örgütlerde otorite kavramı daha belirgindir. Ast üst ilişkileri örnek olarak verilebilir. Böylece astlar liderlerin verdikleri emirleri, görevleri olduğu gibi kabul eder ve yerine getirirler. Bu düzen kurulduğunda ve ast-üst ilişkileri belirlendiğinde astlar verilen emirlere itiraz etmeyeceklerdir. Otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır. Güç genellikle açıklamalardan da anlaşıldığı gibi otorite, etki ve diğer bazı kavramlarla ilişkili olduğu için anlaşılması zor bir kavramdır.

### 1.3.2 Gücün Diğer Kavramlarla İlişkisi

Yönetimin görevi iş görenlerin faaliyetlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda koordine ederek belirlenmiş planlar çerçevesinde yöneltmek ve bunları denetlemek şeklinde özetlenebilir. Bu fonksiyonları yerine getirirken iş görenleri istenilen yönde harekete geçirebilecek etkiye sahip olması gereklidir. Liderin astlarını etkileme gücünü yasalardan, makamından, bilgisinden ve kişisel yeteneklerinden alabilir. Bu nedenle güç olgusunu daha iyi açıklamak için yetke (otorite), erk (güç) egemenlik, yetki gibi kavramlarla ilişkisini açıklamak gerekir.

Yönetimde birbiriyle eş anlamlı gibi gözüken ve sık sık birbirlerinin yerine kullanılabilen bu kavramların anlamlarının açık bir hale getirebilmesi ve aralarındaki farkların belirlenebilmesi için özellikle yetke otorite-güç, yetki-güç ilişkisi tanımlanacaktır. Böylece karışıklıklara neden olmadan etkin bir analiz ve sağlıklı yorum yapılabilecektir.

### 1.3.3 Otorite - Güç İlişkisi

Sosyal örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekliliği vurgulanan otorite, yöneten ve yönetilen ilişkisinin varlığının doğal sonucu olarak

yorumlanabilmektedir. En az iki bireysel ilişkinin söz konusu olduğu durumda otoriteden bahsedilebilir. Çünkü bireylerin kişisel ilişkilerde büyük ölçüde söz konusu olmaktadır. İngilizce "otorite" author (yazar) kelimesinden türetilmiş olup üretkenliği çağrıştırmaktadır. Latince karşılığında ise "auctor" olup otoritenin yaptığı işin kalıcılığı konusunda diğer insanlara güvence verebilmesidir. En genel tanımıyla otorite, iktidar koşullarını yorumlama bir güç imgesi tanımlamak suretiyle denetim ve nüfus koşullarına bir anlam verme çabası olduğu söylenebilir. (Karaman, 1999;69)

Otoritenin bazı karakteristikleri şunlardır: (Özkalp ve Kırel, 2003;250)

a. Otorite, bireyin herhangi bir bireysel özelliğinden değil, örgüt içinde işgal ettiği pozisyondan kaynaklanır.

b. Otorite, astlar tarafından kabul edilir. Yasal otoriteye sahip birey, diğer kişilerin ona itaat etmelerini sağlar, çünkü yasal hakka sahiptir. Otorite, örgütte dikey olarak kullanılır ve en üstten en alta doğru akan hiyerarşik bir yapı izler.

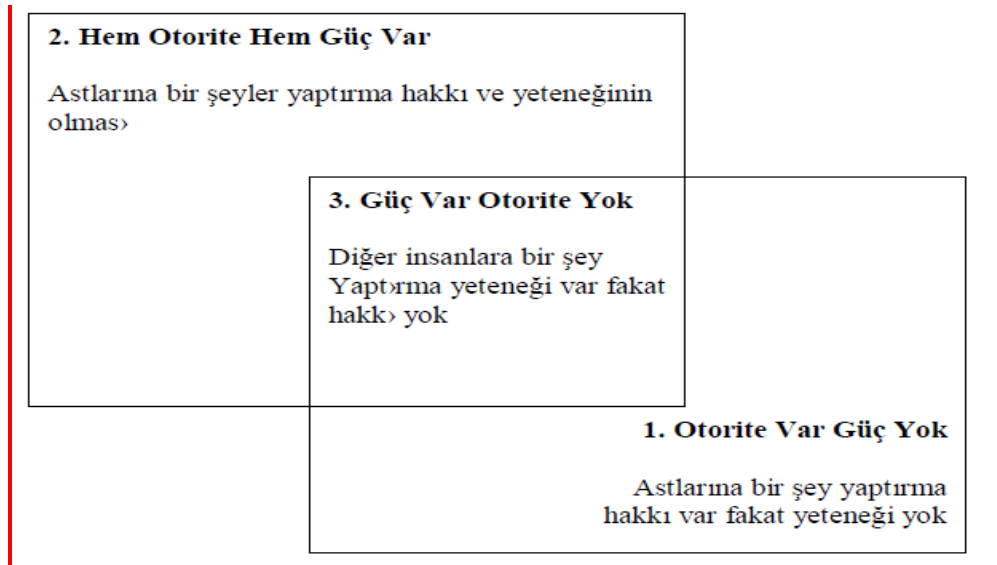
Yönelimsel anlamda otorite, emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma vücuda getiren kuvvettir. Liderler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararlar alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle onun yönelimsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve biri ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir. Bu güç, kumanda etme hakkı ve kendine itaat kudreti olarak tanımlanmasıyla idare biliminde yönelimsel bir otorite olarak benimsenmiş bulunmaktadır. Liderler ona sahip oldukları ölçüde emirlerin icrasını planlar, sunar (yürütür) ve kontrol edebilirler. Bu özelliği, yani bir gruba hükmetmeyi gerektirmesi ona, zekasal iktidar üstünlüğü ve geleneklere uygun düşen hatta onlara dayanan bir etki hüviyetini vermektedir. Otorite, tüm olarak toplum veya grubu etkisi altında bırakan bir güç olduğundan sosyal olarak izin verilmiş iktidar diye de tanımlanabilir (Eren, 1984;301).

Gücün kaynaklarından biri olan otorite yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Weber, otorite ile belirli bir örgüte mensup olanların, üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmelerini ifade etmektedir. Weber,



bu tip bir örgütte astlar, üstlerin bu nevi talimatları vermeye hakları bulunduğu inancını taşıdıklarını ve bunlara uymamanın yasal sayılmayacağını kabul ettiklerini belirtmektedir. Fransız yönetim düşünürü H. Fayol ise, otoriteyi, "emir verme ve itaat bekleme hakkı" şeklinde tanımlamıştır. Ona göre, bu hak belirli bir mevkiye atama veya seçimle getirilen kişiye mevkiinin bahsettiği bir hak olmaktadır. Bu anlamda otorite formal otoritedir. Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşım Chester Barnard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Barnard'a göre, bir kimsenin otoriteye sahip olması, yalnızca onun bir makamda bulunması ya da üst yönetimin kendisine belirli hakları vermesi ile açıklanamaz. Kişinin astları üzerindeki otoritesi, astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir. Yani bir üstün astları, onun verdiği emirleri benimseyip gereğini yerine getiriyorlarsa o kişi otorite sahibi sayılır. Meşruiyet kaynaklarına göre otoriteyi ilk kez analitik bir yaklaşımla inceleyen düşünür Alman Sosyoloğu Max Weber olmuştur. Weber, otorite üzerindeki incelemelerinde örgütsel davranışların; toplumların geleneksel tabularından bireyin üstün kabul edilen Tanrı vergisi kişisel özelliklerinden (karizmasından), yasal ve rasyonel bürokrasi kavramından etkilendiğini ortaya koymuş ve meşruiyet kaynaklarına göre otorite tiplerini geleneksel, karizmatik ve yasal - bürokratik-rasyonel otorite şeklinde sıralamıştır (Şimşek, 2001;171).

Kişi üzerinde otorite-güç ilişkisi aşağıdaki şekilde açıklanmıştır:

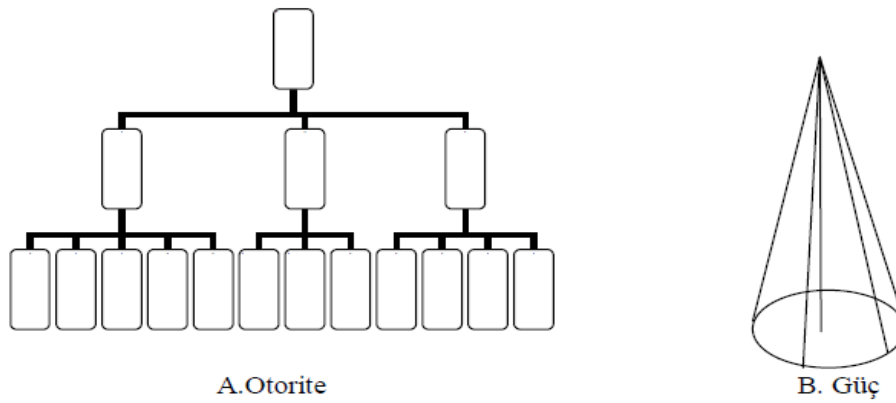


Şekil 1.2. Güç-Otorite İlişkisi (Karaman, 1999, s.71)

Birinci durumda otoritenin varlığı mevcutken güç yoktur. Bu duruma örnek olarak Vietnam savaşı esnasında Amerikan askerlerinin komutanlarının emirlerine itaat etmedikleri zaman ortaya çıkması gösterilebilir. İkinci durumda ise hem otorite hem de gücün var olması boyutudur. Mesela, astların önemli bir proje üzerinde çok çalıştıran bir lider hem otorite hem de güce sahiptir. Üçüncü durumda ise gücün var fakat otoritenin olmaması halidir. İşçiler nezaretçinin eşinin isteklerine, arzularına cevap vermediklerinde ortaya çıkabilir.

Görüleceği üzere, otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir. Formal otorite, başkalarını etkilemenin yasallaştırıldığı bir güç şeklidir veya daha genel bir deyişle, otorite gücün kurumlaştırılmış şeklidir. Güç, otoriteyi de içeren geniş bir kavramdır. Çünkü örneğin, formal otoritesi olmadan da bir kişinin başkalarını etkilemesi mümkündür. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir. Bazen, bir Liderin, formal otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi "informal otorite" veya "gayri-resmi otorite" olarak adlandırılmaktadır. Ancak, bu kavramla daha çok kişinin şahsına ait kaynakları kullanması (bilgisi, tecrübesi vs.) ifade edilmektedir. Dolayısıyla informal otorite ile güç kavramı eş anlamlı değildir. İnfomal otorite, formal otorite gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir. (Koçel,1998;384-385)

Robbins'e göre otorite, organizasyonun hedeflerine ulaşması için başkalarını harekete geçirme gücü veya hakkıdır. Bu hak, yasal olarak bireyin organizasyondaki otoritesine dayanmaktadır. Otorite işle beraberdir, yönetim işini bıraktığınızda otoriteniz pozisyonunuzla beraber kaybolur. Güç ise kararları etkilemedeki bireysel kapasitedir. Otorite aynı zamanda bireylerin kararlarını etkilemesi ve yasal pozisyondan kaynaklanması bakımından güç kavramının bir parçasıdır. Güç kavramı çok daha geniş bir kavram olarak kabul edilir ve otoriteye ihtiyaç duymaz. (Robbins, 1994;252)



Şekil 1.3. Otorite-Güç Kıyaslaması (Robbins, 1990;252)

Şekil 1.3, otorite ve güç arasındaki farkı göstermektedir. “A” şekilde organizasyonun seviyeleri 2 boyutlu hiyerarşik kutu düzeninde gösterilmiştir. Yukarı çıktıkça karar verme hakkı artmaktadır. Güç ise üç boyutlu koni ile kavramsallaştırılmıştır. Organizasyondaki bireylerin gücü konideki dikey pozisyona ve merkezden olan uzaklığa bağlıdır. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun güç merkezine yakın olunabilir. “B” şekildeki koni organizasyonu ifade eder. Koninin merkezi gücün merkezi yani en önemli yeridir. Merkeze yaklaştıkça kararların etkisi artmaktadır. Şekil 1.3’de A ile B arasındaki tek fark güç merkezidir. Bu gösterim iki faktörü göz önüne almamızı sağlar (Robbins,1994;252-253):

- (1) Organizasyonlarda yukarı hareket (otoritenin artması) otomatik olarak güç merkezine hareketi ifade eder,
- (2) Güce sahip olmak için otoriteye gereksinim yoktur. Çünkü birey organizasyon içinde yukarı çıkmadan da güce sahip olabilir.(Güç merkezine yakın olabilir.)

### 1.3.4 Yetki-Güç İlişkisi

Yetki "belirli bir kaynaktan verilen bazı emirlerin veya (bütün emirlerin) bir grup insan tarafından yerine getirilmesi imkanındır. Mooney yetkiyi "büyük uyumlaştırıcı güç" olarak tanımlayarak işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, bu

gücün organizasyon gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Güç ve yetki kavramları birbiri içine o kadar girmiştir ki ayırım yapmak zorlaşmaktadır (Özalp, 2003;256).

Yetki; bir başka tanım ile, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde ifade edilebilir. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkie bağlanmış bulunan veya mevkii işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan "karar verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkını ifade eder. Bu anlamda bir hak örgütteki daha üst kademenin bir alt kademeye böyle bir hakkı vermesi ile oluşur. Örgütün üst kademesi ise, böyle bir hakkı işletmenin ana sözleşmesinden veya ülkedeki hukuki ve toplumsal düzenden alır. Örgütsel yapıdaki hiyerarşik farklılaşma ve biçimsel ilişkilerden kaynaklanan yetki türleri üç başlık altında incelenebilir. Bunlar; emir-komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki şeklinde sıralanabilir (Şimşek, 2001;173).

Ayrıca yetkinin üç temel özelliğinden bahsedebiliriz (Can, 2002;131):

1. Yetki haktır,
2. Yetkinin kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir,
3. Yetki örgütsel amaçların başarılması için kullanılır.

Gücün genellikle, yetki, hesap verme ve sorumluluğun temeli olarak kabul edildiği rahatlıkla söylenebilir. Hiç olmazsa eninde sonunda, gücün doğru olan şeyi ortaya koyacağı fikrinde oldukça gerçek payı vardır. Nitekim yetkiye, gücün gerekli olan yönlerinden veya avantajlarından birisi olarak bakılabilir. Yasalar, sosyal kuruluşlar veya değerler gibi herhangi türden bir yetki sistemini düşünelim. Yetki sisteminin başladığı devreye kadar inildiğinde bunun güç yoluyla ortaya çıkmış veya kurulmuş olduğu görülebilir. Hangi ulus bu güç savaşımı sonucu ortaya çıkmamıştır? Hangi lider kendisine karşı koyanları alt etmeksizin sahip olduğu duruma gelebilmiştir? Bunların sayısı çok azdır. Hatta dinler bile güç savaşımı sonucu ortaya çıkmışlardır. Bu nedenle, yetki genellikle yasal bir güç olarak kabul edilir. Ancak, neyin yasal olduğunu kim söyleyecektir? Bunun yanıtı şudur: Bir güç sistemi. Gücün temel pozisyonunu anlayabilmek bazen zordur. Çünkü sürekli bir sistemde daha

kolaylıkla görülebilen şey yetki sistemidir. Yetki yapısının güç tarafından kurulmuş ve korunmuş olduğu gerçeği kolaylıkla gözden kaçabilir. (Hicks ve Gullet;176)

Güçle ilgili olarak diğer bir tanım “Güç bir kimsenin başkalarına kendi düşüncesini kabul ettirme faaliyetidir”. Güç, insanlar arası ilişkilerde (insan-grup, grup insan) söz konusudur. Organizasyonda veya grup üzerinde etki yapabilmek için güç gerekir. Çeşitli yönetim işlevleri üzerinde durulduğu halde diğer bir ifadeyle planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve denetim incelendiği halde bunların sağlanması için gerekli olan yetki ve yetkinin kullanılması için güç kavramı ihmal edilmektedir. Güç bir kişinin veya organizasyonun bir kişinin istemediği şeyi zorla yaptırmak yeteneğine sahip olmasıdır. (Özalp, 2003;257)

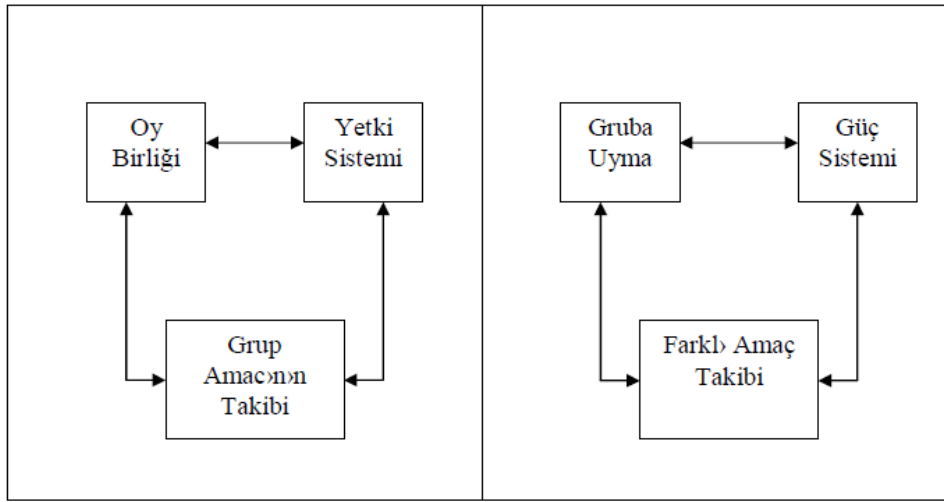
Yetki ve otorite gücün kanuni yollarla kullanılabilmesi için açılan kapılardır. Yetki ve otoriteye sahip olursa bile etkileme söz konusu olmadığı sürece güçten bahsedilemez. (Karaman, 1999;75)

Güç ve yetki kavramlarının farklı olması uygulamada karışıklığa neden olduğu gibi bir başka karmaşıklık da kavramların birbiriyle olan ilişkileridir. Yetki genellikle organizasyonda bir görev ve mevki ile ilgilidir. Bir işimizi görmek için bir yere gittiğimizde oranın yetkilisini, oranın güçlüsünü aramayız.

Ancak kısa zamanda işimizi görmek ve çözümlenmesi zor olan bir işi görmek için informal biçimde onun ve sözü geçen kişisini ararız. Bu kişi yetkili olan bir kişi olabileceği gibi yetkili olmayan kişi de olabilir. Yetkili kişinin babası gibi. Güç bazen organizasyonda sağlanır. Bazen da birinin özelliği icabı doğabilir. Organizasyonda gücün sağlanması kutlama ve ödül sistemi ile sağlanabilir. Organizasyonda yetki sistemi tesis edildikten sonra organizasyonda yetkili kişi diğerlerinin üzerinde güç sağlamış olur. Organizasyon içi çeşitli güç grupları vardır. Devlet, müşteriler, çalışanlar ve üst yönetim bu güçler ve güçlerin oluşturduğu güç sistemleri birbirlerini etkilemektedir. Ücret alanlar daha fazla ücret istediklerinde, ücret artışı yaratacaktır. Müşteriler daha ucuz mal almak istedikleri dönemde, ücretlerin düşmesini yaratacaktır. Kar paylarının olması ise yeni yatırımları yavaşlatacaktır. Yetki organizasyondan kaynaklanmaktadır. Yetki organizasyonda



Yetki ile güç karşılaştırıldığında birincisi yetki, daha çok mevki ile ilgilidir. Bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili bir iştir. İkincisi yetki ile yetkinin yapışik kardeşi, sorumlulukta birlikte yer alırlar. Ama güç ile sorumluluk arasındaki ilişki bu kadar kuvvetli değildir. Üçüncüsü, yetki devredilebilir gerçekten bir görevin yapılması ile ilgilidir. Üst yönetici belli konularda yetkilerini alt kademeye devredebilir. Güç konusunda devretme pek mümkün değildir. Güç kişinin özelliklerine bağlı olduğu için kişinin gücünü başkasına devretmesi mümkün değildir. Dördüncüsü güç daha çok özel amaçlara dayanır. Yetki ise grup amaçlarına dayanmakta ve yönetenlerle yönetilenlerin amaçlarına dönüktür. Yetki ve güç sistemi aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1.5. Yetki-Güç Sistemi (Özalp, 2003, s.261)

### 1.3.5 Kuvvet-Güç İlişkisi

Kuvvet bazen güç ile eş anlamlı kullanılmasına karşın yönetimde birbirini tamamlayan kavramlar olarak görülebilir. Fakat aralarındaki fark bireyi etkileme sürecinde başlangıç-süreç-sonuç ilişkisi incelendiğinde görülebilmektedir. Kuvvet gücün uygulanmış şekli olarak tanımlanabilmektedir. Güç yönetimin talimatına dayalıdır. Şöyle ki; A'nın B'ye verdiği talimat uyarınca B uygun davranış göstermektedir. Bu A'nın gücünü ifade eder. Eğer B A'nın talimatına uymaz ama A'nın fiilen uyguladığı önlemler karşısında uymak zorunda kalırsa kuvvet uygulanmaktadır. Yani kuvvet gücün bir şekilde ifade edilme şeklidir (Koçel,

2003;385). Bir olayı başlatabilmek için bireyleri etkilemeniz gerekmekte, etkilemeyi sağlamak için güç temellerinizin bulunması ve sonuç almak için ise bu gücü kullanmanız gerekmektedir ki; işte buna kuvvet adı verilmektedir. Buraya kadar açıklamaya çalıştığımız tüm kavramlar birbiriyle yakın ilişki halindedir. Fakat bunların içinde güç kavramı hepsini (otorite, yetki, etkileme, kuvvet) kapsamaktadır. Gerek yöneticilerin gerekse astların işletme amaçları yönünden faaliyet gösterebilmeleri ve yüksek performanslı örgütlerin oluşturulması için örgütlerde güç ve benzer kavramların iyi anlaşılması gerekmektedir (Karaman, 1999;76).

### 1.3.6 Etkileme-Güç İlişkisi

Etkileme-güç ilişkisini belirtirken etki ve etkileme kavramlarını tanımlamak gerekir. Etki, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer bir kişi veya grubun hareket ya da davranışında bir değişikliğe sebep olan fikirler ya da örnekler olarak tanımlanır. Örneğin, çok çalışan kişi örnek teşkil ederek diğer çalışanların verimliliğini artırmasıyla onları etkileyebilmektedir. Etkileme ise A'nin B'nin davranışı üzerinde etkili olabilmesi sürecidir (Karaman, 1999, s.77). Başka bir ifade ile etkileme bireyin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer öbür kişiler bu talimat doğrultusunda davranırlarsa talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır. (Koçel, 2003;384). Bir başka deyişle, bir kişinin davranışları ile bir başka kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adı etkilemedir. Buna göre etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı bir süreçtir (Özalp, 2003;250).

Temelde insan idaresi insan davranışlarının arzulanan yönde yönetilmesiyle ilgilidir. Bu da davranışların etkilenmesini gerektirir. Davranışları etkilemek ise ancak belli bir güç kullanımı ile mümkün olabilir. Dolayısıyla yönetim güç kullanma hadisesiyle doğrudan ilişkilidir. Daha önceleri de tanımlandığı gibi güç: bir başkasının davranışını etkileyebilme kapasitesidir. Güç kaynaktır; etki ise bu kaynağı



kullanmanın sonucudur. Güç kendi çıkarlarımızın ışığı altında sonuçları seçebilme yeteneğidir. Etki ise bu sonuçların gerçekleşmesi olarak kabul edilmektedir. Örneğin bir trafik polisinin gücünün ifadesi, bir el işareti ile seyir halindeki şoförün aracı durdurmasını sağlayabilmesidir. İşte bu güç sahibi birinin diğerinin davranışını etkilemesini ifade etmektedir. Etkileme, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. Bu durumda etkileme gizli bir iletişim stratejisi izler (Tutar, 2003;120).

Güç kavramıyla etkileme kavramı görüldüğü üzere birbirine çok yakındır. Bu nedenle de aralarındaki sınırı çizmek oldukça güçtür. Buna rağmen güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre başkalarını etkileyebilmek için kişinin gücünü artırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükselmektedir.

Güç kavramıyla ona bağlı olarak düşünülen otorite, yetki, etkileme ve kuvvet kavramları arasındaki farklar belirlendikçe örgütteki makamdan kaynaklanan biçimsel yetkinin kişinin davranışlarını etkilemede tek ve en önemli araç olduğu görüşünün doğru olmadığı insanların davranışlarını etkilemede başka yöntemlerinde olabileceği ihtimali kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, güç ile etkileme arasında süreç açısından incelendiğinde bir davranışın istenilen yönde gerçekleştirilmesini başlatmak ve istenilen şekilde sonuçlandırmak gücün varlığını gösterirken davranışın istenilen şekli alma süreci de etkilemeyi ifade etmektedir. Bu nedenle etkilemenin gerçekleştirilmesi gücün varlığıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

## 1.4. GÜÇ KAYNAKLARI

Güç kaynakları "gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler" olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle güç kaynakları gücün nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır. Bireylerin sahip oldukları gücü doğuran sosyal,

siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinlikler güç oluşumunda önemli roller üstlenmektedirler. Daha genel bir ifade ile "güç sahibine gücünü veren şeyin ne olduğu, bireyin ya da grubun diğer üyeleri üzerindeki etkililiği sağlayanın ne olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Eğer toplumda bir bireyi düşünürsek başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyi kontrol ediyorsa o, onun güç kaynağı olarak kabul edilir. Bir trafik polisinin hızla gelen bir aracı durdurması veya ona ceza kesmesi onun sahip olduğu konumuna, sözel ve görsel iletişim kaynaklarına ve konumundan almış olduğu yetkiye vb. birden fazla kaynağa dayandırılabilir. (Karaman,1999;44)

Güç kaynaklarının çeşitliliği karşısında pek çok sınıflandırma yapılmıştır. Özellikle yöneticilerin güç tipleri ile ilgili olarak French ve Raven' in yapmış olduğu sınıflama en popüler araştırma olmuştur. Gücü potansiyel etki olarak tanımlayan araştırmacılar güç tiplerini öncelikle; yasal güç, ödüllendirme gücü, cezalandırma gücü, uzmanlık gücü, karizma (çekicilik) gücü ve bilgisel olarak altı kategoride değerlendirmişlerdir. Daha sonra bu model üzerinde çok çalışılmış ve geliştirilmiştir (Raven, 1992).

Alvin Toffler ise “yeni güçler yeni şoklar” adlı eserinde sosyal anlamda en yaygın güç tiplerini fiziksel güç, servet ve bilgiye sahip olma gücü şeklinde ifade eder. Açıklamasında Japon destanlarının birinde, büyük güneş tanrıçası Amaterasu-Omi-Lami'ye üç kutsal şey verilir. Bunlar kılıç, fiziksel gücü, mücevher; serveti ve aynada; kendini bilmesini yani bilginin simgesi olarak kabul edilir ve en önemlisi ise, her üçü de sosyal hayatın hemen her düzeyinde evin içinde de siyasal arenada da kullanılabilmesidir (Toffler, 1992;18).

Güç tarzlarıyla ilgili bir başka sınıflandırma kişisel güç ve pozisyon gücü olmak üzere iki faktörün tanımlandığı sınıflandırma, ampirik çalışmalarla desteklenmese de, literatürde oldukça kabul görmüştür. Pozisyon gücü kişinin kendisinden değil de örgütün içinde sahip olduğu pozisyondan, başka bir deyişle hiyerarşik statüsünden kaynaklanan güç şeklinde tanımlanmaktadır ve Blanchard, Etzioni'nin kişisel güç pozisyon gücü tanımlarına genel olarak katılmakla birlikte, farklı olarak, yöneticinin pozisyon gücünün, bulunduğu pozisyondan değil de, üst

yönetimin ona olan güveninin derecesinden kaynaklandığını öne sürmektedirler. Gerçekten de, aynı pozisyonda bulunan iki yöneticiden birine, diğerinden daha çok yetki delege edildiği görülebildiğinden, bu gücün bulunulan pozisyondan çok, yukarıdan belirlendiği iddiası doğrulanmaktadır. Pozisyon gücü, liderin ödül, ceza ve yaptırımlara sahip olmasıyla ilişkilidir. Kişisel güç ise, bireyin organizasyondaki pozisyonu ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgilidir. Bu güce sahip olan yöneticiler, çalışanlara ilgi, sevgi ve yakınlık göstererek onlarla aralarında duygusal bir bağın oluşmasını sağlamaktadırlar. Böyle bir ilişkide, yöneticinin çalışanlara istediğini yaptırırken, onları zorlamak yerine rasyonel şekilde ikna etme yoluna gitmesi ve bazen de çalışanların onu örnek almalarından faydalanması söz konusudur. Kişisel güç, çalışanların liderlerini izleme isteğinin derecesi ya da liderlerin etkilemek istedikleri kişilerin güvenini kazanma derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Bu tanımlarda kişisel gücün, yöneticinin kendi özelliklerinden çok, onu destekleyenlerden gelmekte olduğu vurgulanmaktadır. Yani, yönetici bu gücü, kendisini izlemesini istediği çalışanlarından kazanmak durumundadır. Bass, karizmatik liderliğin kişisel güce sahip olmanın en uç noktası olarak düşünülebileceğini belirtmiştir. Kelman, karizmatik liderin olumlu pozitif duyguların merkezi olduğunu ve çalışanların kendilerini özdeşleştirmeleri için ideal kişinin karizmatik liderleri olduğunu söylemiştir. Sadece pozisyondan kaynaklanan güce güvenmek yerine, yöneticilerin kişisel güçlerini de kullanmaları, yöneticiye duyulan sadakat ve ona kendini adama açısından, genellikle daha iyi sonuçlar getirmektedir (Kılavuz, 2002;5).

Yönetim kademesinde bulunanlara güç sağlayan kaynaklar yukarıdaki sınıflamaya ek olarak Carza ve Yunouza tarafında da ortaya çıkarılmıştır (Koçel, 2003;387-388). Gücü dört grupta inceleyen bu araştırmacılar;

Politik manevralar veya örgütte politika yapmak: Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar kurarak, gruplar oluşturarak (aliances) ve otoritesi olan mevkilere gelmeğe çalışarak güçlerini arttırabilirler.

Örgütsel kaynaklar: Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine yakınlığı bilgi ve haber akış

(information) sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs. hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

**Kişisel kaynaklar:** Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve karizmatik güç ile ilgilidir.

**Grup kaynakları:** Belirli gruplara üye olma, hatta önemli (güçlü) kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir.

Bir başka güç kaynakları ile ilgili sınıflandırma Herbert G. Hicks ve Ray Gullet tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre güç; fiziksel güç, ekonomik kaynaklar, uzmanlık veya bilgi, yüksek performans, çekici kişilik, örgüt içi pozisyon ve ideolojik çekim kaynaklıdır (Hicks and Gullet, 1981;403). Ancak bu çalışmada French ve Raven'in beşli sınıflandırması kullanılacaktır.

### 1.4.1 Ödüllendirici Güç

Burada, yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yolu olan ödüllendirme işlevi yönetici tarafından çok değişik biçimlerde ve araçlarla yerine getirilebilir. Astların ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme, başarılarını övme ve onları ödüllendirme gibi yöntemlerin hepsi ödüllendirme gücünün kaynağını oluştururlar. Eğer yönetici, bunları başarı ile kullanabiliyor ve adil bir biçimde dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Şimşek, 2001;170). Ödüllendirme yalnızca para üzerine kurulu değildir. Hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir (Canman, 2000;231).

Bu güç, değerli örgütsel ödül ve kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kurulmuştur. İnsanlar kendilerine fayda sağlayacak sonuçlara ulaşacaklarsa, diğer bireylerin isteklerine veya emirlere uyarlar. Değerli gördükleri ödüllerin dağıtımını

yapan kişi, bu kimseler üzerinde güç kullanabilir. Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır. Yöneticiler bu sonuçları kontrol edebildikleri sürece, ödüllendirici güce sahip olacaklar ve bu gücü devam ettirebileceklerdir. Bu kaynaklara sahip olmanın yanında, bunları uygun şekilde kullanmayı bilmek gerekir. Adil ve eşit şekilde davranılmadığını hisseden çalışanlarda performans düşüklüğü, iş tatminsizliği yaşanabilir. Yöneticinin diğerleri üzerinde güç sahibi olabilmesi için bu kaynakları gereği gibi yönetmesi gerekir. Şirket politikaları, sendika sözleşmeleri ya da bunun gibi kısıtlamalar yöneticileri ödüllerin dağıtımını kontrol etmekten alıkoyduğu için, yöneticiler ödüllendirme gücüne her zaman güvenemezler. (Özkalp;250).

İsminden anlaşıldığı gibi ödüle dayalı güçtür. Burada gücün sağlanabilmesi ödül, verme gücüne bağlıdır. Yönetimde bir yönetici ödül verme gücüne sahip değilse bu açıdan güç sağlaması imkânsızdır. Astına sadece ceza verme yetkisi olan üst ödüllendirme gücüne sahip olmayacaktır. Burada önemli olan ödülün bizzat verilmesi değil astın hakkındaki rapora dayanan ödül üst kademe tarafından verilebilir. Ast üstünü ödüllendirici bir yönetim kademesinde olduğuna inanırız bu çeşit bir gücü kabul eder. Burada önemli olan ödüllendirme gücünün ödül verme gücüyle aynı olmadığıdır. Daha çok bir kişinin ödüle dayalı olarak diğer bir kişiyi etkileme gücüdür. Bir kişi çeşitli ödülleri verme durumunda olabilir fakat hiç veya çok az ödüllendirme gücüne sahiptir. Ödüllendirme çeşitli olabilir. Ücretlerin arttırılması, yükselmek için ülke dışına gönderilme, başarılı olduğuna ilişkin yazı göndermek ödül olarak ikramiye vermek veya olumsuz koşulların kaldırılması veya işyerinin koşullarının ve yerinin değiştirilmesi işletmede istenen miktar kadar satış yapılması için ödül vaat edilebilir. Önce belli bir iş için bir ödül vaat edilir. Bu ödül gücü sağlar. İstenilen üretim seviyesine ulaşmak için çalışan personel üzerinde yöneticinin ödül gücü vardır. Vaat edilen ödüllerin yerine getirilmemesi ödül gücünü kıracaktır. Ödül verileceği konuda ödül verilmemesi astın bu gücü kabul etmesi veya etmemesine yol açacaktır. Ödül verme olumlu veya olumsuz koşullarla ilgili olabilir. Birinci durum daha iyi koşulların sağlanması ücret artışı ikramiye ödenmesi ile teşekkür yazısı şeklinde olabilir. İkinci durum olumsuz koşulların ortadan kaldırılması için ödül vaat edilebilir. Richards ve Geenlaw bu konuda şunları söylemektedir. Etkileyicinin istediği ödülleri tatminde olumlu bir artış veya tatminde

bir azalıştır. Örnek olarak bir yönetici bir personelinin daha iyi şekilde çalıştığı zaman ona bazı sözler vermek, etkiler, iyi daha fazla ücret alacağını veya olumsuz iş koşullarının değiştirileceğini bildirir. (Özalp, 2003;264-265).

Zorlayıcı ve ödüllendirme gücü birbirinin karşılığıdır. Ödüllendirme gücü olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır. Eğer diğer insanların ödüllendirici sonuçları alıp almayacaklarına karar verilirse, isteklerini yerine getirmeleri karşılığında onları ödüllendirmek etkileyebilir. (Kırel, 1998;15)

#### 1.4.2 Zorlayıcı Güç

Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvurulan maddi ve manevi zorlanmaları ifade eder (Şimşek, 2001;170). Bir başka deyişle talep edilen kaynakların kontrolü yanında, yöneticiler cezalandırma kontrolüdür. Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Yani, ceza tehdidi ile iş yaptırmak ön plandadır. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı güç, kaynakları elinde bulundurmaya ilgilidir ve örgütlerde en önemli güç kaynağıdır. (Özkalp;251).

Zorlayıcı güç ödüllendirme gücüne benzetilebilir. Ancak ödüllendirme gücünün tam tersidir. Burada ödül verme yerine ceza verme geçmektedir. Bu güç korkuya dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle olumsuz ödüllere söz edilebilir. Zorlayıcı güç, ceza tehdidi ile iş yaptırmak gerektiğinde daha fazla ağırlıktadır. Maaş kesintisi, ihtar verme veya olumsuz bir yazı gönderme şeklinde de olabilir. Burada ceza tehdidi yükselmenin veya maaş artışının engellenmesi şeklinde olabilir. Burada ceza tehdidi ile etkileme söz konusudur. Babanın çocuğuna yaramazlık etmeye devam halinde döveceğini söylemesi, spor kulübü yöneticisinin, kötü sonuçlara devam edildiği takdirde sporcuların maaşlarından kesinti yapacağını söylemesi, vardiya

şefinin üretim düşüklüğü devam etmesi halinde işçilerin ikramiyelerinin kesileceğini bildirmesi ve öğrencilerin tembelliğe devam etmeleri halinde sınıfı geçemeyeceklerini bildiren öğretmenin zorlayıcı gücü kullanarak onları etkilemeye çalıştığı görülebilir. French ve Rawen'e göre bu ikisi arasında bir ayırım yapmak gereklidir, zira dinamikleri farklıdır. Ödül gücü bağımsız bir sistemde yer alması olduğu halde zorlayıcı gücün etkileri bağımsız olacaktır. Ödül gücü üstün astı üzerindeki etkisini artıracak zorlayıcı güç ise daraltacaktır (Özalp, 2003;265).

Fiziksel güç genellikle görünüşünden daha önemlidir. Çünkü çoğu zaman başkaları tarafından fark edilemeyecek şekilde gizlenir. Böyle olmakla beraber, onu kullanacak potansiyel vardır ve birçok karar gözle görülmeyen fiziki güçlere dayalı olarak alınır (Robbins, 1994;189). Zorlayıcı güç insanların üzerinde sık sık kullanıldığı zaman onları rahatsız eder, incitir, onları sık sık kınamak kontrolü de güçleştirir. Zorlayıcı gücü kullanma kaynakları elinde bulundurmakla ilgilidir. (Kirel, 1998;14)

### 1.4.3 Yasal Güç

Örgütsel hiyerarşide, yöneticilerin pozisyonları nedeniyle astların davranışlarını etkileme gücüne yasal güç adı verilir. Yasal güç, genellikle bireyin formal pozisyonundan veya derecesinden kaynaklanır. Örgüt üyeleri, daha yüksek bir pozisyona sahip kişinin davranışları etkileme çabalarını kabul etme eylemi içerisindeyler. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Örneğin; sekreter mektup yazmak, telefonları cevaplamakla yükümlüdür. Fakat müdür, oğlunun ödevlerini yapmasını istediğinde, sekreter bu işi yapmakla yükümlü değildir (Özkalp ve Kirel, 2003;251).

Yasal güç daha ziyade adından anlaşıldığı gibi yasalara dayalı bir güçtür. Ailede babanın gücü, hiyerarşik düzende çeşitli yöneticilere verilen güç, polisin gücü yasal güçtür. Başkalarını etkileme yasal güce dayanmaktadır. Yetkili kişilerin emir verme ve astlarından görevlerini yapmalarını istemelerinin astlar tarafından kabul

edilmesi ve onların yasal güçlerinin olduğunun aksi takdirde olumsuz sonuçlara varacaklarının astların kabul etmeleridir. Burada önemli olan konu etkilenenlerin etkileyenin astların davranışlarını etkileme hakkına sahip olduklarını kabul etmeleridir. Bir bölüm şefinin üst yönetimce yetkili kılınması yasal bir gücün verilmesi demektir. Astlar bu yöneticinin emirlerine uymayı kendisini kesinlikle mecbur hissetmesi olayı vardır. Bu mecburiyet sosyal dengelerden veya sosyal hiyerarşide bir kişinin durumundan ortaya çıkabilir (Özalp, 2003;267).

Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi temsil etmektedir. Burada, astların, üst kademelerden gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç, seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen biçimsel (resmi) yetkiyi ifade eder (Şimşek, 2001;170).

#### 1.4.4 Uzmanlık Gücü

Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu kaynak iş başarımında en etkili araçların başında yer alır. Karizmatik güç kaynağında olduğu gibi, bu güç kaynağında da astların algısı büyük önem taşır. Çünkü astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır. İş örgütlerinde rastlanan kurmay personelin gücü uzmanlık gücüne örnek oluşturabilir. Gerçekten bilgi, deneyim ve özellikle uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personelin, hat yöneticileri daha kolay etkileyebileceği söylenebilir (Şimşek, 2001;170).

Örgütteki diğer insanları etkilemede kullanılan en yararlı yoldur. Uzmanlık gücü, özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. Bu güç, genellikle nadir alanlarda sahip veya bilgi üzerine kuruludur. Sahip olunan bilgiden kaynaklanır. Örneğin; bir diş hekimi, diş bakımı ile ilgili bir alanda uzman olarak tanındığında, hastaların diş bakımı ile ilgili davranışlarını da etkileme gücüne sahiptir. Diş hekiminin vergi ile



ilgili verdiği tavsiyeleri pek dinlemeseler de, yine de verdikleri bilgileri dikkate alırlar. Bir konuda uzman olmak, diğerlerinin size bağımlı olmasını sağlar. İnsanlar, uzman kişilere saygı duyarlar. Uzmanlık gücü, diğer departmanlarla ve örgütlerle çalışmak durumunda olan bireylerin sahip olması gereken bir özelliktir. Uzman olarak görülmesi bireylere güç ve yaratıcılık katar. Uzmanlık gücü; ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir sekreterin örgüt içinde düşük bir seviyedeysen, alanında uzman bilgilere sahip olması mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2003;251).

Bilgi yetenek ve tecrübeye dayanan bir güçtür. Muhasebe de mali konularda çok iyi yetişmiş bir elemanın bu konuda güç sağlaması mümkündür. İşletmede danışmanların güç elde etmeleri kurmay ilişkilerden ve bilgilerinden ileri gelmektedir. Max Weber bu gerçeği bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar diyerek yıllar önce işaret etmişti. Bu çeşit güç etkileyenin bilgi ve tecrübesine bağlı olduğu kadar etkilenen etkileyenin bilgisine güvenme derecesine bağlıdır. Çocuğun babasının bilgisine güvenmesi, doktorunun tavsiyelerine aynen riayet etmesi veya avukatının dediklerini uygulaması bunların güçlerinin bilgisine dayanmasından ileri gelmektedir. Doktorun teşhisine güvenmeyip başka doktora gitmek doktorun gücünün kabul edilmemesi nedeniyledir. Ayrıca çok başarılı bir doktorun yasal işlerimizle ilgili tavsiyelerine pek önem vermeyiz. Etkilenen tarafından bu gücün kabul edilmesi için hem etkileyenin bilgili olduğunu kabul etmesi hem doğru söylediğine inanması gerekir (Özalp, 2003;267).

Haberlerin kontrolü de bilginin güç haline gelebilmesinin bir başka yoludur. Gazete, radyo, televizyon gibi topluma hitap eden araçların kontrolü bunu açıklıkla gösterir. Biraz daha kapalı bir şekilde haberlerin çoğunu kolaylıkla elde edebileceği bir organizasyonda görevli kimseler, bilgi durumunun kendilerine güç sağladığını hissederler. Örneğin, bir şirketin mali konularının başında olan bir kimse muhasebe ve diğer konulardaki verilere sahip bulunduğundan bu tür güce sahiptir. Bürokrasi konusunun kuramcısı Max Weber bu gerçeği, “bir organizasyonda dosyaların incelenmesi oldukça büyük güç sağlar” diyerek yıllar önce işaret etmişti (Robbins, 1994;190).

### 1.4.5 Özdeşlik (Karizmatik) Gücü

Başkaları tarafından sevilen ve saygı duyulan bireyler, direktifler yönünde diğerlerinin faaliyetlerini etkileyebilir. Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği, çekici bulduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür. Aranılan niteliklere ve iyi bir üne sahip kıdemli yöneticiler, onları tanıyanların kişilik özellikleridir. Onlardan daha başarılı olmak isteyen genç yöneticiler üzerinde bu tür bir güç kullanabilir. Burada diğerlerinin istenen davranışları göstermesinin nedeni saygı, hayranlık ve özdeşlik gücü taşıyan üst ile özdeşleşme isteğidir. Bu güç temelleri bağımsız değerlerdir. Yöneticiler, farklı koşullarda, farklı kombinasyonlarda bu güç temellerini etkili bir şekilde kullanabilirler. Yapılan bir çalışmaya göre, çalışanların patronların emirlerini yerine getirmesinin en büyük üç sebebinin yasal, zorlayıcı ve ödüllendirici güç olduğu saptanmıştır. Bir diğer çalışmaya göre; yöneticilerin düzeyleri ve kullanılan uzmanlık-özdeşlik gücü ile çalışanların duygusal katılımı ve işlerine bağlılığı arasında çok güçlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Uzmanlıkta, özdeşlik gücü sayesinde performans artışı görülmekte, tatmin oranı artmakta ve iş gören devir oranları azalmaktadır. Yine de kesin bir şeyler söylemek zordur. Örneğin; bazı durumlarda zorlayıcı güç daha uygunken, bazı durumlarda uzmanlık gücü performans artışında daha etkili olabilir. Yapılan bir başka çalışmada, zorlayıcı güç kullanımı sonucunda astların örgüte bağlılığının olmadığı ortaya çıkmıştır. Özdeşlik ve uzmanlık güçlerinin kullanımı sonucunda ise astın örgüte bağlılığını sağlama olanağı yüksektir (Özkalp ve Kirel, 2003;251-252).

Karizma kelimesi Max Weber tarafından sosyolojiye kazandırılmış bir kavramdır. Kelime anlamı aşkın varlığın vergisi, olağanüstü demektir (Aslantürk ve Amman, 2001;178). Tarihsel olarak karizma kavramı “yetenek” anlamındaki eski Yunan kelimesinden türemiştir. Daha sonra Hıristiyan Kilisesi tarafından; Tanrının iyileştirme, tahmin gibi sıradışı, hüner isteyen işleri yapabilmek için gönderdiği yetenekleri açıklamak amacıyla kabul edilmiştir. Kelimenin liderlik olgusuna uygulanması Max Weber’in öncülüğünde olmuştur. Weber, karizma terimini “karizmatik yetki” olarak kullanmıştır. Yetkiyi, “belirli bir grubun, belirli kaynaktan

çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir (Kirel, 2000-2001;45). Bir başka deyişle karizma, izleyenlerin önderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi güç olarak tanımlanabilir. Karizmatik önderlik ise böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağandışı etkiler sağlaması demektir. Kavram oldukça eskidir ve Yunana kadar uzanır ama modern gelişmeler Robert House'in görüşlerine dayanmaktadır. Politik ve dini önderleri inceleyen House, karizmatik önderlerin kendilerine ve astlarına güven duyan ve onlardan büyük beklentileri olan, ideolojik görüş sahibi kişiler olduğunu söylemektedir. İzleyenler kendilerini önderleriyle ve önderin göreviyle özdeşleştirirler. Aşırı sadakat, bağlılık ve güven gösterirler; önderin değer ve davranışlarına özenirler ve önderle ilişkilerinden kişisel saygınlık elde etmeye çalışırlar. Daha sonraları Bernard Bass Lee Lacocca ve George Varga gibi iş yaşamı önderlerini de içeren daha geniş bir karizmatik önderlik profili çizmeye çalışmıştır: Bass'a göre bu önderler çok üstün tartışma ve inandırma gücüne, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişiklikler yaparlar. Bu etkileri nedeniyle karizmatik önderler izleyenlerin iş başarımlarında beklenilenin ötesinde başarı ve öndere ve onun görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 2002;222).

Bu güç, astların kendilerini etkileyenin kişiliğine güvenmelerine bağlıdır. Psikolojik olarak bir diğerrinin önderliğini kabul etmek onun gücünü kabul etmektir. Önderlik yeteneklerine sahip olanlar inisiyatifleri, doğru karar verme ve astı koruma gibi özellikleriyle etkileyenler üzerinde güç sağlamış olurlar. Bazen yetkili kişilerin örneğin, bir müdürün bu çeşit gücü olabileceği gibi bazen hiç bir yetkisi olmayan bir personelin, diğerrleri üzerinde karizmatik gücü olabilir. İşçilerin pazar günü çalışmaları istenildiğinde bir işçinin gücüne bakmaları o işçinin bu çeşit bir gücü dolayısıyla etkileme gücü olduğunu gösterir (Özalp, 2003;.268).

Önder veya yönetici kişiliğinin astlarda saygı uyandırması, onlara ilham vermesi, onların arzu ve isteklerini dile getirmesi ve bütün bunların sonucunda bu kişiliğin onlar tarafından örnek alınması benzeşim ve karizmatik gücün temelini

oluşturur. Buda daha çok önder veya yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Şimşek, 2001;170).

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber'in kavramsal bir modele dayanmayan tanımı, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş ve araştırma konusu olmuştur. Conger ve Kanungo, uzun yıllar karizma konusunda çalışmış ve bu konudaki hipotezleri bilimsel araştırmalarla incelemişlerdir. Karizmatik insanların davranışları sekiz boyutta incelenmiştir. Araştırma sonucunda bu özellikler, en güçlüden en zayıfa, şöyle sıralanmıştır (Baltaş, 2002;133):

1. Alışılmamış davranışlar göstermek,
2. Kişisel risk almak,
3. Geleceğe dönük vizyon sahibi olmak,
4. Kendilerini izleyenlerin ihtiyaçlarına duyarlılık,
5. Köklü değişim için harekete geçmek,
6. Şartları gerçekçi olarak değerlendirmek,
7. Kendini güçlü bir şekilde ifade etmek,
8. Statükoyu değiştirmek için mücadele etmek.

## 1.5. GÜCÜN YÖNETİMİ

İnsanlar ve olaylar üzerinde etkileme veya değiştirme gücünün bulunmaması dayanılmaz bir duygudur. Cereyan eden olaylar karşısında çaresiz kalmak bir insan için oldukça acı vericidir. Herkes daha fazla güç ister. Ancak açıktan gücün peşinden koşmak olumsuz ve tehlikeli olarak kabul edilmektedir. Gücü meşru yollardan elde etmek veya öyle görünmek hayati öneme haizdir.

İnsanlar yaşadıkları sürece iyi şeylerin peşinden giderler. Güç bu hayalleri teşvik ettiği ve onların gerçekleştirilmesini mümkün kıldığı sürece güven içinde uygulanır. Çoğunluk tarafından benimsenmeyen fikir ve ideallere dayanan bir iktidar asla uzun ömürlü olamaz. Güç her zaman ve her yerde aynı kanunlara dayanır. (Berle, 1980;1)

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır (Pfeffer, 1994;384-386):

Birincisi, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Dolayısıyla, yapacağımız ilk işlerden biri, politik yapıyı inceleyerek belli başlı çıkarları ve örgüte ağırlığını koymuş politik birimleri saptamak olmalıdır. Herkesin dostumuz olacağı ya da görüşlerimize katılacağı fikrine kapılmamız şarttır, hatta tercihlerin eşit dağıldığını bile varsayamayız. Örgütlerde çıkar öbekleşmeleri vardır; bunların nerelerde bulunduğunu ve kimlere bağlı olduğunu anlamamız gerekir.

İkincisi, bu farklı birey ve birimlerin bizim için önem taşıyan konularda ne gibi görüşlere sahip olduğunu öğrenmek demektir. Ayrıca, onları bu perspektifi benimsemeye iten nedenleri anlamak demektir. Bizimkinden farklı bir perspektife sahip kişilerin bizim kadar akıllı, bilgili ve zeki olmadığına karar vermek çok kolaydır. Eğer bu inançla yola çıkarsak, her biri diğerinden daha kötü bir dizi hareket tarzından birini seçme olasılığımız yüksektir. Birincisi, görüşlerimize katılmayan kişileri aşağılayabiliriz eğer bizim kadar becerikli ya da bizim kadar zeki değillerse, ciddiye alınmayı hak etmiyorlar demektir! Kişilik ve görüşleri itibarıyla bize benzeyen insanlarla geçinmenin hiçbir zorluğu yoktur. Örgütlerde başarılı olmanın gerçek sırrı, bizden farklı ve belki hoşlanmadığımız kişilere, yapılması gereken şeyi yaptırabilme yeteneğidir. İkincisi, eğer insanların yeterli bilgiye sahip olmadığını düşünürsek, onları "bilgilendirmeye" kalkabilir veya olgular ve analizlerle onları ikna etmeye çalışabiliriz. Bu bazen işe yarar, ama çoğu zaman da yaramaz, çünkü insanların görüş ayrılıkları bilgi eksikliğinden değil, bizim sunduğumuz bilgileri başka bir perspektifle değerlendirmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çıkar gruplarının bakış açısını ve bu bakış açısının altında yatan nedenleri kavramak, onlarla pazarlık etmemizi ve çeşitli yaklaşımlara nasıl tepki göstereceklerini kestirmemizi kolaylaştırır.

Üçüncüsü, güç merkezli yönetim, işlerin altından kalkabilmek için güce (size karşı çıkanların sahip olduğundan daha fazla güce) ihtiyaç duyduğunuzu bilmek demektir. Bu yüzden, iktidarın nereden kaynaklandığını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. Güç kazanma ve kullanma konusunda çok

hesaplı ve stratejik düşünmek bazen bizi rahatsız edebilir. Elimizden geleni yapar, sıkı çalışır, insanlara iyi davranır ve buna benzer şeylere dikkat edersek her şeyin iyi olacağına inanmak isteriz. Sıkı çalışmamamız, iyi kararlar vermek için çaba harcamamamız ve insanlara iyi davranmamamız gerektiğini ima etmeye çalışmıyorum, ama bu ve buna benzer klişeler, çalıştığımız örgütlerde işleri sonuca götürmede çoğu zaman bize pek yardımcı olmaz. İktidarın anlamını bilmek ve iktidarı kazanmaya çalışmak zorundayız. Kendimize iktidar kaynakları oluşturmak için bir şeyler yapmaya hazır olmamız gerekir, yoksa olmak istediğimiz kadar etkili olamayız.

Dördüncüsü, güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri (zamanlamanın önemi, örgütsel yapıdan yararlanmanın yolları, bağlanmanın toplumsal psikolojisi ve diğer etkileme yöntemleri gibi) bilmek demektir. Başka hiçbir işe yaramasa bile, bu bilgiler en azından insan davranışlarını gözlemlenmede bize ustalık kazandıracaktır. İktidarı ve iktidarın dışı vuruşlarını ne kadar iyi tanırsak, klinik becerilerimiz o kadar artar. Daha da önemlisi, iktidar kullanımına özgü taktik ve stratejileri tanımalıyız ki önümüzde ne gibi seçenekler olduğunu bilip duruma göre en etkili olacak yöntemi seçebilelim. İktidar kaynakları oluşturma işinde olduğu gibi, bu tür şeyleri de genellikle düşünmemeye çalışır ve gücümüzü kullanma konusunda hesaplı ve stratejik davranmaktan kaçınırız. Bu hatalı bir tutumdur. Bizim bazı tereddütlerimiz olsa da, bu tereddütleri taşımayan birileri çıkacaktır. Gücün olmadığı yerde bilgi şaşılacak kadar etkisizdir. Gücü etkili biçimde kullanma becerisinin olmadığı yerde de o güç büyük olasılıkla ziyan olup gider.



## 2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütlerin sahip olduğu kaynaklardan en önemlisi insanlardır. Diğer bütün kaynaklar insan elinde anlam kazanır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarının yani insanların ve insanların oluşturdukları grupların iyi anlaşılması gerekmektedir ( Canman, 1995;2).

Bunun için örgütler, örgütsel etkinliklerini; sadece yapı, süreç ve teknoloji değişiklikleriyle değil, başarının en önemli kaynağı olan "Önce İnsan" felsefesiyle sonra da, verimlilik, üretkenlik, kar, büyüme çevre, sosyal sorumluluk, eğitim ve başarıya önem verme gibi ölçütlerle gerçekleştirebileceklerini anlamış ve kavramışlardır (Duygulu, 2003).

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde dinamik bir denge söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, aralarında dengeli bir ilişkiler sistemi vardır. İnsanlar ve örgüt, birbirlerinden karşılıklı olarak bazı yararlar beklemektedirler. Bunları yerine getirmek için bir anlamda sözleşerek bir araya gelirler. Buna göre ( Barutçugil, 2002;17,18);

- İnsan, örgüte yaptığı katkılar için örgütten bir karşılık alır.
- Çeşitli insanların ve grupların yaptığı katkılar, örgüt üyelerine verdiği karşılıkların kaynağını oluşturur.
- İnsan örgütten en az yaptığı katkılar kadar ve daha fazla bir karşılık alabildiği sürece örgüt üyeliğini sürdürür.
- Örgüt ise, üyelerin yaptığı katkılar vereceği karşılıklar için yeterli olduğu sürece varlığını sürdürür.
- İnsan, aldığı karşılığı, kendi değerlerine göre değerlendirecek, örgüte katkıda bulunmayı sürdürme kararını alternatifleri değerlendirerek verecektir.

İnsanları en yüksek verimlilikle çalıştıracak biçimde planlanmış bir personel alma, eğitim ve dağıtım politikası, bu insanların örgüte getirdikleri ve örgüt üyeliği



yoluyla tatminini beledikleri bireysel ihtiyaçları, otomatik olarak karşılamaz. Böylece, örgütsel etkililiği sağlayan politikalar ve uygulamaların çok kez, bireyin ihtiyaçlarını tatmin edilmemiş olarak bırakabilmesi, ya da daha kötüsü, kişinin kendisiyle birlikte getirdiklerine ek sorunlar yaratabilmesi yüzünden örgüt psikolojisinin baslıca ikilemelerinden biri ortaya çıkmaktadır. Örgüt, güvenlik, öz saygısının korunması, büyüme ve gelişmeyle ilgili asgari ihtiyaçlarını karşılayamazsa kişi yabancılaşabilir, güvensiz ve acımasız olabilir ( Schein, 1978;13)

## 2.1. İŞ KAVRAMI

İş, ekonomik anlamda, bireyin yaşamını sürdürmek ya da belirli bir düzeye yükseltmek amacıyla giriştiği bedensel ve düşünsel çabadır. Toplumsal anlamda iş, çalışma yaşamında başkalarıyla ilişki kurarak onlarla birlikte yaşama çabasıdır. İşletme bilimi açısından daha teknik bir tanımda ise, mal ve hizmet üretimi için, düzenli olarak konulmuş bir fonksiyonlar silsilesinin bu fonksiyonları yerine getirmeyi üstlenmiş bir kimsenin göstereceği performans oranında gerçekleşmiş durumu olarak ifade edilmektedir. Ekonomi biliminin yaklaşımına uygun olarak iş, piyasadan bir karşılık elde etmek için yapılan faaliyetler, olarak tanımlamaktadır. Psikolojik açıdan ise iş, istenen amacı en etkin ve etkili şekilde başarmak için iç ve dış çevrelerin becerili bir biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrolü şeklinde tanımlamaktadır. Dubin'e göre ise iş, ücret için mal ve hizmet üretiminde sürekli istihdam demektir. Dubin'in bu tanımından hareketle işin üç önemli özelliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar, işin sürekli olması, mal ve hizmet üretimiyle sonuçlanması ve ücret için gerçekleştirilmesidir. Burada verilen tüm bu tanımlardan ve işin çalışmayla olan farkından yola çıkılarak, iş kavramı "bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji harcayarak maddi bir ücret karşılığında bireyin başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyet" olarak tanımlanmaktadır (Kapız, 2001).

İşin birey açısından yüklendiği yeni anlamlar ve işlevler artık sadece fiziksel yaşamı devam ettirmeye yönelik değil, aynı zaman sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını

da sağlamaya yöneliktir. Bu bağlamda, işin anlamı ve işlevleri öncelikle birey ve daha sonra da bireyin ailesi için daha da önemli hale gelmiştir. Bu anlamlar; (Kapız, 2001)

➤ İş bir kimlik ve statü kaynağıdır. Bireyin bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturmasında iş rolü çok önemlidir. Bir işin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olma deneyimi, bireysel kimliğin gelişmesini sağlayan bir fırsattır. Çalışana ve onun ailesine sosyal bir statü sağlar. Ancak iş kimliği emeklilik ve işsizlik durumunda kaybedilebilir.

➤ İş, aile dışında arkadaşlık ilişkilerinin ve sosyal iletişimin bir kaynağı olarak, hem aile ilişkilerinden duygusal bir kaçış, hem de kişisel ilişkiler alanını zenginleştirir.

➤ İş düzenli ve zorunlu bir faaliyet kaynağıdır. Bireyin zamanını planlar, böylece belirli bir düzen içinde yaşam gereksinimini karşılamasını ve zamanın periyodik olarak algılamasını sağlayarak. Önceden belirlenen zamanlarda çalışılır ve dinlenilir.

➤ İş bir amaç duygusu kaynağı olarak da yaratıcılık, egemenlik ve amaç duygusu sağlar. İş bireyin başkalarından bağımsız olarak yaşam amaçlarını gerçekleştirmesine ve başarmasına yardımcı olur.

➤ İş, gelir ve kontrol kaynağıdır. Emeği karşılığı aldığı ücret, yaşamını sürdürmesini sağladığı gibi, boş zamanını bağımsız ve özgürce belirlemesini sağlar. Bireyin ve ailesinin hem yaşam standardını belirler, hem de buna bağlı olarak boş zaman aktivitelerini düzenlemesinde etkindir.

➤ Bireylerin işten almayı bekledikleri ödül ise, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinden çok, içsel başarı, kişisel becerilerini kullanabilme ve kişisel gelişimlerini sağlayabilmektir. Görüldüğü gibi işin insan yaşamında önemli bir yeri vardır.

## 2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMLAR

İş tatmini insanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden (iş, amirler, çalışma grubu, örgüt ve belki de genel olarak

yasam) sağlayabildiğini hissetmesidir. Bunlar elbette yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterecektir. İş tatmini, doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusaldır. Çoğu kez de paradan çok daha önemlidir ve mutluluk gibi tamamen kişisel bir şeydir. İş tatmini yüksek çalışanların oluşturdukları örgütlerin son derece etkin olduklarını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır ( Duygulu, 2003 ).

Latince yeterli anlamına gelen “satış” kelimesinden türetilen “tatmin” kavramının yorumlanmasında iki temel ilke vardır. Bu ilkelerden birincisi tatmini bir süreç, ikincisi ise bir sonuç olarak görür. Bir süreç olarak tatmine bakıldığında tatminin kendisinden ziyade temelinde yatan unsurlar ve psikolojik süreçler üzerinde durulur. Bu bakış açısı, alınan ve beklenen arasındaki bir değerlendirmeyi ortaya koyar. Sonuç açısından tatmin ise beklentinin karşılanması olarak görülebilir. İş tatmini ise; bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir (Yapraklı, 2007;67).

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Eren, 1993;112).

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır. Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır (Gündüz Çekmecelioglu, 2005;28).

Locke iş tatminini “bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden olumlu duygusal bir durum sağlanması” diye tanımlar. İş tatmini, bir grup sorumluluğu olan morale karşın, kesinlikle bireysel bir sorumluluktur. Grubun moralinin yüksek olmasına rağmen bir ferdin iş tatmini düşük olabilir. Bunun terside mümkündür ( Hüseyin Izgar, 2003;125).

Germann ve diğerleri iş tatmininin işin çalışanların benzersiz kişiliğine ve kişinin yaşam değerlerine uyduğunda ve yetenek ve kabiliyetlerinin en üst düzeyde kullanabildiklerinde arttığını belirtmektedirler (Germann et al, 1989;18).

V. Vroom iş tatminini çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik iş tutumlarının bir parçası olarak görmektedir. Buradan iş tatmini kişinin işine karşı beslediği duygu, düşünce ve değerlendirmelerinden oluşan tutumları olarak açıklanabilir (Budak, 2006;5).

Bir işyerinin amacına ulaşması, çalışanların iş tatmininin sağlanması, çalışanların yaşam kalitesinin artırılması ile mümkündür (Izgar, 2003;126). İş tatmini, çalışanların işi ile ilgili olarak oluşan ve örgütün başarısını etkileyen bir duygu olarak karsımıza çıkmaktadır.

### 2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmininin hayatımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler çalışanların iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan kişi daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş tatmini yüksek olan kişi bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve daha uzun yasar. Tatmin olan çalışan işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işçilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş tatmini

yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu da örgüt açısından sağlıklı ilgili masraflarda bir azalma sağlar. Tatminsiz işçi hem işyerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları mutsuz eder (Özkalp ve Kirel, 2003;75).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedirler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedir. İş tatmininin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşmektedir. İnsanlar zorunlu olmadıklarında bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır (Akgündüz, 2006; 76).

Özetlersek iş tatmininin yönetici, toplumsal ve kişisel hayat için önemi vardır. İşte tatmin olan çalışanlar tatmin duygusundan kaynaklanan olumlu davranışlarını hayatlarının diğer alanlarında da sürdürür.

## 2.4. İŞ TATMİNİ YAKLAŞIMLARI

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını örgütün amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkmıştır. Bu konuda bilim adamları tarafından çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde, iş tatmini ile ilgili kuramlar geliştirilmiştir. Araştırmacılar, yönetim süreçlerinin gelişim aşamasından etkilenecek, bazı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır (Izgar, 2003;127).

İş tatmini birçok kavramla da iç içe geçmiştir. Bunlar, motivasyon, iş doyumunu, güdüleme, moral, tutumlar, işini sevme, işe uyum, iş adaptasyonu, örgütsel vatandaşlık v.b. kavramlarla ortak amaçlar içerir ve hepsi çalışan davranışlarını yönlendirmeye yönelik yöntemler ile ilgilenir. (Budak, 2006;4).

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görülemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiseldir. Bunlar sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Dolayısıyla, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004;525).

Amerika’da Elton Mayo ile arkadaşları tarafından 1920’li yıllarda yapılan Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş çalışanın 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 (Ulusoy, 1993;2).

Daha sonra iş tatmini üzerine araştırmalar devam etmiştir. Geleneksel (klasik) yaklaşımda daha çok çalışanların fiziksel şartları üzerinde çalımsalar yapılmıştı. Hawthorne araştırmaları ile sosyal faktörlerinin iş tatminine ve verimliliğe etkisinin olduğu fark edilmiştir. Bu çalışmalarla beraber insan ilişkileri yaklaşımı çalışmaları başlamıştır. Daha sonra Herzberg, Mausner ve Synderman’ın araştırmaları ile işin çağdaştırılması ekolü başlamıştır ( Koçel, 2003;227,228).

İşin çağdaştırılması ekolündeki araştırmacıların amacı, iş organizasyonu yapılırken, bireyin iş tatminini sağlamak ve grup ilişkisini doyurucu bir şekilde vermektir. (Ateş, 2005;63). Çağdaş yönetim anlayışlarının ise insan faktörünü ön plana çıkardığını görmekteyiz.

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkili olmayabilir. Ancak bazı durumlarda ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. İhtiyaçlar genel olarak birinci derecede temel ihtiyaçlar ve ikinci derecede tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak iki grupta incelenebilir. Birinci derece ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için

"fizyolojik ihtiyaçlar" olarak isimlendirilirler. İkinci derecede olan tamamlayıcı ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlara oranla daha az belirlidirler. Bu ihtiyaçlara örnek olarak, kişisel takdir, görev sorumluluğu hissetme ihtiyacı, iddia etme, Őekfat duyma, yarışma, bazı Şeylere sahip olma, bazı kimselerle birlikte olma ve onları arama arzusunu sayabiliriz.

Bu kapsamda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in ift Faktör Yaklaşımı ile Adams'ın EŞitlik Yaklaşımı birer motivasyon yaklaşımı olmakla birlikte iş tatminini de inceleyen baŐlıca çalıŐmalardır. İŞ tatminini açıklayan bu yaklaşımlar yanında, Hackman ve Oldham'ın İŞ Karakterleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli yaklaŐımlardandır ( Toker, 2007;94).

#### 2.4.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Bu teorinin kurucusu olan Maslow, dūŐünce ve çalıŐmalarını daha çok insanların iyi ve gūlü tarafları üzerine yoęunlaŐtırmıŐtır. İnsan tabiatının esasının iyi olduęuna inanan, ama kendini geliŐtirme eęiliminin zayıf olduęunu sūyleyen Maslow, iki tip gūdüden bahseder. Bunlardan biri yetersizlik, dięeri ise geliŐme gūdüsüdür. Yetersizlik gūdüsü ile insan, fiziksel ve psikolojik dengesini saęlamaya çalıŐır; geliŐme gūdüsü ile yaptığının ve yapmıŐ olduklarının daha da iyisini yapmaya çalıŐarak mükemmelleŐmek ister. Maslow'un teorisi belli baŐlı üç varsayıma dayanır. (Tevrüz ve ark., 1999;70).

1. İnsanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar, onların davranıŐlarını etkiler. Ancak, davranıŐları etkileyenler, doyurulmamıŐ olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar gūdüleyici olamaz.

2. İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarŐi oluşturur ve basit olanlardan karmaşık olanlara doğru sıralanır.

3. İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, daha doğrusu en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaŐığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın asgari derecede doyurulmuŐ olması gerekir.

Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre insan ihtiyaçları beş temel grupta incelenebilir. (Ataman, 2002;440) Bunlar temel (birinci) ihtiyaç denilen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ile ikincil ihtiyaçları denilen sosyal, kendini gösterme ve kendini tamamlama ihtiyaçlarıdır. (Konur, 1993;30-32).

Maslow'un yaklaşımında iş tatminini ilgilendiren hususu, G. Hicks ve R. Gulet şu şekilde açıklamışlardır. Tüm ihtiyaçlar birbirine bağlıdır ve bir ihtiyaç ortaya çıktığında diğeri yok olamayacağından her bir ihtiyacın belli ölçüde tatmini söz konusu olmaktadır. (Izgar, 2003;126).

#### 2.4.2 Herzberg'in Çift Faktör Yaklaşımı

Bu yaklaşım da, bireyleri davranışa yönlendiren ihtiyaçların belirlenmesi üzerinde durmuştur. Çift faktör teorisinin ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından temel farklılığı, incelediği değişkenlerin niteliği açısındandır. Çift faktör teorisindeki değişkenler doğrudan iş ile ilgili bulunmakta ve örgütsel ortamdaki unsurları içermektedir (Yüksel, 2005; 294)

Herzberg'in geliştirmiş olduğu bu yaklaşım, Maslow'unkinin bir uzantısı olmakla birlikte, belli bir araştırmaya dayandırılmıştır. Pittsburgh, Pennsylvania'daki şirketlerde çalışan 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yaptığı incelemede iki soru sormuş ve bu iki soruya verilen cevaplar açıklamaların temelini oluşturmuştur. Bu sorular şunlardır (Tevrüz ve ark., 1999;73).

- İşinizden çok fazla memnuniyet duyduğunuz anlar hangileri olmuştur? Sizi şevklendiren şeyler nelerdir?

- İşinizin size çok kötü duygular verdiği anlar hangileri olmuştur? Sizi ilgisizliğe iten şeyler nelerdir?

Herzberg cevapları gruplandığında, insanların işlerinde kendilerini mutlu hissettikleri durumların çok farklı olduğunu görmüştür. Belirli özellikler tutarlı bir



şekilde iş tatminiyle ilişkiliyken, diğer bazı özellikler iş tatminsizliğiyle ilgilidir. Başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve gelişme gibi içsel faktörler iş tatminiyle ilişkili görünmektedir. Kendilerini işlerinde mutlu hissedenler, bu nitelikleri işlerinde bulduklarını belirtmişlerdir. Diğer taraftan işlerinde tatminsiz oldukları zamanlar işletme politikası ve yönetim, denetim, kişilerarası ilişkiler ve iş koşulları gibi dışsal faktörlerle ilgili durumlardır. (Özkalp ve Kirel, 2003;167,168).

Bu araştırma sonuçlarından hareketle Herzberg işin dışında kalan ancak işle ilgili olan faktörleri hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendine yönelik faktörlere ise motive edici faktörler olarak adlandırmıştır. (Ataman, 2002;442).

Tablo 2.1. Herzberg'in İki Faktörü (Tevrüz ve ark. , 1999)

Herzberg'in İki Faktörü	
Hijyen Faktörleri	Motive Edici Faktörler
Şirket politikası ve yönetimi	İşin kendisi
Denetleme biçimi	Başarma
Ücret	Sorumluluk
İnsanlar arası ilişkiler	İlerleme, gelişme
Çalışma şartları	Fark edilme, takdir edilme

### 2.4.3 Eşitlik Yaklaşımı

Eşitlik yaklaşımı, Adams tarafından geliştirilmiş olup işletme yönetimi yazınında motivasyon, iş tatmini ve algılanan örgütsel adalet gibi konuların bilimsel temelini oluşturmaktadır. Adams, General Electric işletmesinde motivasyon konusunda bazı inceleme ve deneyler sonucunda, çalışanların çabaları neticesinde elde ettiği sonuçların adaletli dağılımına önem verdiklerine işaret etmiştir. Eşitlik Yaklaşımına göre kişiler örgüte sağladıkları emek, bilgi, beceri, tecrübe gibi katkı veya girdileri neticesinde elde ettikleri sonuçları (Ücret, işe ilişkin ödüller, gözetimden hoşnut olma, kıdem tazminatı, sosyal yararlar, vb.) diğer benzer işi yapan iş arkadaşlarıyla karşılaştırırlar. Çalışanlar eğer kendilerinin girdi-çıkıtı oranlarının diğerlerinin girdi-çıkıtı oranları ile eşit olarak algılandılarsa ortaya bir eşitlik

çıkacak ve bunun sonucunda çalışanlar örgüte sundukları girdileri artıracak, işlerine karşı olumlu tutum besleyeceklerdir. Bu karşılaştırmalarda birey için diğerlerine göre fazla ya da eşit ücret alması sorun teşkil etmemekte fakat düşük alması durumunda bir adaletsizlik sezmekte, tatminsizlik duymakta ve bunun bir takım olumsuz sonuçları (kendi girdilerini azaltmak, sonuçları çarpıtmak, iş ortamından ayrılmak v.b.) olmaktadır. (Gürbüz, 2007; 243).

Adams, bu karşılaştırmaları iş yaşamına uygulamıştır. Bu yaklaşımda, iş tatmini personelin algıladığı girdi çıktı dengesi olarak algılamış, sosyal etkenlere dayalı olarak incelemiştir. Personel işletmeye; zeka, bilgi, deneyim, yetenek, sağlık ve çaba gibi birtakım kişisel girdilerini beraberinde getirmektedir. Buna karşı işletmeden, ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler, çeşitli sosyal yardımlar, yönetsel yetkilerle, iş güvencesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi bir takım çıktılar elde etmektedir. Girdi ve çıktılar arasında bir eşitsizlik durumu varsa, iş tatminsizliği ve gerilimi oluşabilmektedir. (Izgar, 2003;128)

Bu yaklaşım, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun güdülenmeyi etkilediği varsayımına dayanır. Bu teoriyi geliştiren J. Stacy Adams'a göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. (Özkalp, 2003 ve ark., 1999;313).

#### 2.4.4 İş Karakterleri Modeli

Mesleklerin özel iş karakterlerini belirleyerek, bu karakterlerin nasıl birleşip değişik meslekleri oluşturduğunu, bunların kişinin motivasyonunu, tatminini ve performansını ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışan bir modeldir. (Özkalp ve Kırel, 2003;176).

Hacman ve Oldman çalışmalarında işin beş temel karakteristik özellik tanımlamışlardır. (Hackman et al., 1995;637). Bunlar; (Özkalp ve Kırel, 2003;177).

Beceri çeşitliliği: Bireyin işini yaparken gösterdiği beceri çeşitliliği,

İş Tanımlaması: İşin bütünü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi,

İşin Önemi: İşin, çalışanların ve başka insanların hayatlarında yarattığı etki,

Kendi Kendini Yönetme (Bağımsız Çalışma): Programlamada ve karar vermede bağımsızlık sağlayan meslekler,

Geri Bildirim: Kişinin gösterdiği performansın sonuçlarına kendisinin ulamsa fırsatının tanınması.

## 2.4.5 Cornell Modeli

1969’da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini de geliştirmişlerdir. (Toker, 2007, s.96).

İş tanımlama ölçeğinde, iş tatmininin ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumu analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyumu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş tatmini ölçümlerinde, “genel olarak işimden memnunum” şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir. Bu nedenle

küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktıların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermektedir. Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır. (Tütüncü, 2000)

## 2.4.6 İş Tatmini İle İlgili Diğer Çalışmalar

Izgar iş tatmini ile ilgili bazı çalışmalarını özetle şu şekilde açıklamıştır. (Izgar, 2003, s.127,137).

Wroom tarafından geliştirilen “İhtiyaçların Karşılanması Yaklaşımı”na göre, insanlar ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunmaktadır. Dolayısıyla, davranışlar ihtiyacı karşılayacak bir amaca doğru yönelmektedir. Wroom, sosyal ihtiyaçlarda kişisel farklılıkları göz önüne alarak, Maslow’un aksine, insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için gerçekleştirdikleri amaçlar arasında farklılıkların bulunabileceği sonucuna varmıştır. Wroom çıkartma ve çarpma adı altında iki model geliştirmiştir. Bu iki model, iş tatminini, bir çevrenin ihtiyaç yapısına uygunluk derecesinin doğrudan fonksiyonu olarak ele almaktadır. Wroom’da Maslow gibi iş tatminini tek yönlü olarak kabul etmiş ve ihtiyaçların karşılanması kuramını bu doğrultuda gerçekleştirmiştir.

McCormick ve Ilgen’e göre, iş tatmini derecesi, kabul edilen standart ile işten gerçekte ne alındığı arasındaki farktır. Bu durumda standardın ve onun kaynaklarının tanımlanması gerekir. Bazı araştırmacılar, standardın insan ihtiyacı içerdiğine inanmaktadırlar. İhtiyaçların doğuştan ve herkes için temel olduğuna inanılır. İhtiyaçlar genellikle fiziksel ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Memnuniyet verici bir iş temel fiziksel ihtiyaçları karşıladığı gibi, saygı da uyandırmalıdır.

Mobley ve Locke gibi diğer bazı araştırmacılar ise standardın insan ihtiyaçlarından ziyade değerlerden türediğine inanmaktadırlar. Değerler, insanların ulaşmak istedikleri arzularını zaman içinde kazandıklarını ifade eder. Bütün insanların temel ihtiyacı aynıdır, ama değerleri farklıdır. Değerler insanların

tercihlerini belirler. Bu nedenle memnun edici bir iş insanlara, bir değer ifade eden, getiriler elde etmek için, fırsatlar sunmalıdır.

İnsan davranışlarındaki tutarlılık, istek ve eğilim belirtilerini araştırmak sosyal psikologları uzun yıllar meşgul etmiştir. Bu alanda birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en önemlisi bilişsel çelişki yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bir kişinin bilişleri (fikirlere, davranışları, görüşleri, vb.) birbirleri ile tutarlı, tutarsız ve ilişkisiz olarak üç çeşit ilişki içinde olabilir. Tutarsızlık bir kişinin işini sevmediği halde o işte çalışmaya devam etmesi gibi davranışlardır. Tutarsız bir seri bilisin kişide olumsuz motivasyona yol açtığı söylenebilir. Bu olumsuz isteklendirme durumunu ortadan kaldırmanın yolu bireyin ilişkilerini ve davranışlarını tutarlı olacak şekilde değiştirmektir.

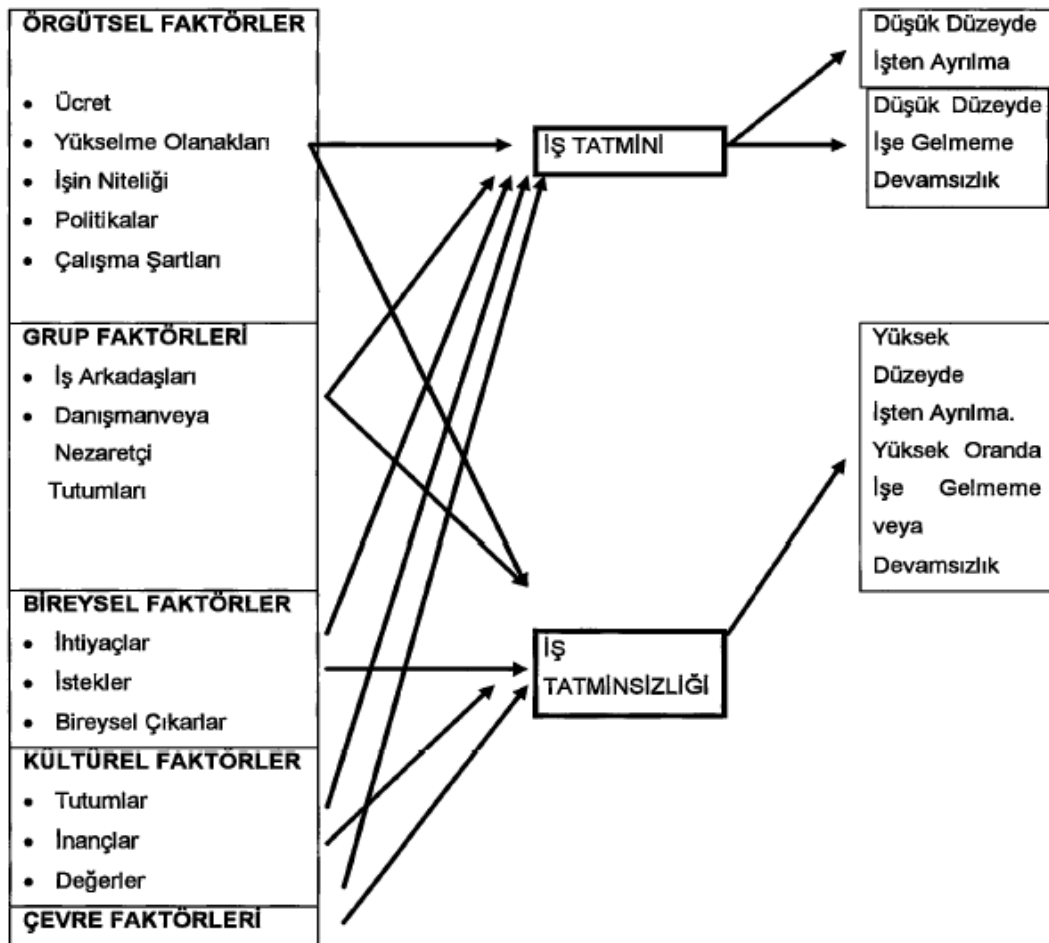
## 2.5. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür. (Özkalp ve Kırel, 2003, s. 71). Tatmin düzeylerinin düşük olması devamsızlık, iş değiştirme gibi sonuçlar doğurabilir.

Devamsızlık iş tatmininin önemli göstergelerinden birisidir. Bu alanda yapılan çalışmaları işini sevmeyen çalışanların daha çok devamsızlık yaptıklarını ortaya koymaktadır. İş tatmini, işi bırakmada da belirleyici bir faktördür. Ancak, işi bırakma üzerinde ekonomik durumda önemli bir etkiye sahiptir. İşsiz kalma olasılığının yüksek olduğu koşullarda, çalışanlar işten çıkarılmak yerine iş tatminsizliğine katlanmayı tercih etmektedirler. (Izgar, 2003, s.138,139).

Locke'ye göre iş tatminini oluşturan en önemli faktörler eşit ödüller ve destekleyici çalımsa şartları ve iş arkadaşlarıdır. Adaletli ve çalışanların beklentilerine uygun ücret sistemleri ve terfi politikaları iş tatminini etkiler (Çarıkcı, 2000, s.157).

İş tatmini bireyin işine karşı duyduğu çeşitli tutumların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen faktörleri Örgütsel Faktörler, Grup Faktörleri, Bireysel Faktörler, Kültür Faktörleri ve Çevre Faktörleri olarak beş temel gruba ayırabiliriz (Duman, 1997,s.21).



Şekil 2.1. İş Tatminine veya İş tatminsizliğine Neden Olan Faktörler (Duman, 1997,s.21)

### 2.5.1 Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartlarıdır.

### 2.5.1.1. Ücret

Ücret “İşletmelerde çalışan bireylerin ortaya koyduğu gerek bedensel gerekse zihinsel emeğin karşılığında verilen bedeldir”. (Saruhan ve Özdemir, 2004, s.190). Ücret, işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir. (Gelir Vergisi Kanunu 193, Madde 61/1) Örgütün çalışanına hizmetleri karşılığı ödediği, para ile ifade edilebilen miktardır.

Çalışanın işe karşı tutumunu genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçların karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktar ile değil, çalışanlar arasındaki dengeli dağılımı açısından önem arz etmektedir. Çalışanın kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı çalışanlara göre ücretinin düşük olması, iş tatminsizliği yaratmaktadır. (İmamoğlu ve ark., 2004, s.169). Adams’ın Eşitlik Yaklaşımında da belirtildiği gibi çalışanlar örgüte kazandırdıkları ile örgütten elde ettikleri çıktıları başka çalışanlar ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda adaletsiz bir durum algıladıklarında iş tatmin düzeylerinde düşüş olur.

### 2.5.1.2. Yükselme Olanakları

Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarının yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarda çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve sevkleri azalacaktır. Su halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır. (Eren, 1993, s. 333).

### 2.5.1.3. İşin Niteliği

İşin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir. İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin olacaktır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş doyumusuzluğunu ortaya çıkaracaktır. (Sevimli ve İşcan, 2005, s.56,57).

Başaramamak korkusu, çalışanı bunalıma sokacak ve sınırlı olmasına neden olacaktır. (Budak, 2006, s.41).

### 2.5.1.4. Politikalar

İşletmeler kendilerine has işletme politikaları var olduğu sürece kurumsallaşmış, uzun yıllar faaliyetlerine devam edebilirler. Politika genel olarak, işletmede çalışan insanların davranış ve kararlarına yol gösteren anlatımlardır (Saruhan ve Özdemir, 2004, s.28).

Güvenlik önlemlerinden bazıları, hükümet tarafından kanuni birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanın işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur. (Eren, 1993, s.332).

### 2.5.1.5. Çalışma Şartları

İşin fiziksel şartları bir iş tatmini nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilemektedir.



Çalışma şartları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. (Sevimli ve İşcan, 2005, s.58).

## 2.5.2 Grup Faktörleri

İş tatminini etkileyen faktörlerden grup faktörleri iş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır.

Çalışma grubu içerisinde çalışanların iş tatminleri; çalışma arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranış şekillerinden etkilenebilmektedir. Yöneticiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun çalışanlara davranış biçimi çalışanların tatminini etkileyebilir. (Örücü ve ark., 2006, s.41).

### 2.5.2.1. İş Arkadaşları

Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır. (Akgündüz, 2006, s.106).

### 2.5.2.2. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

Yapılan işe nezaret eden, denetleyen, kontrol eden yöneticilerin ve danışmanların tutum ve davranışlarının da iş tatminine etkisi vardır.

Çalışanların basındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de orta düzeyde bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık biçimi ikiye ayrılır. Birincisi çalışana yöneliktir. Yani danışman kişi çalışanla şahsen ilişki kurarak onların problemleriyle ve refahıyla

yakından ilgilenir. Burada danışman, çalışanın iş yaşamını gözler, olumlu tavsiyelerde bulunur ve kişinin diğer insanlarla olan ilişkilerini düzenler. Amerika'daki yapılan çalışmalarda çalışanlar genelde danışmanların bu tür bir danışmanlık yapmadıklarından şikayetçi olmuşlardır. İkinci tür danışmanlık ise yöneticilerin, çalışanların birtakım kararlara katılımına izin vermesi biçiminde olan danışmanlıktır. Bu tür bir yaklaşım çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaparak iş tatminlerini yükseltir. Yapılan meta analizlerde bu tür bir danışmanlığın iş tatminini arttırdığı saptanmıştır. (Özkalp ve Kirel, 2003, s.77)

Her yaptığı denetlenen, kendi basına karar veremeyen, davranışlarında serbest olamayan çalışanlar zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadırlar. (Yıldırım, 2004, s.9).

### 2.5.3 Bireysel Faktörler

İhtiyaçlar, istekler ve bireysel çıkarlar iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerdir.

Bireysel faktörler; kişinin ihtiyaç ve beklentileri iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Eğer birey örgütte yüksek statülü bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu arzusuna ulaşırsa iş tatmin düzeyinde artış görülecektir. Bireyin işle ilgili çıkarları da iş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak için geçici bir işte çalışan genç bu amacını gerçekleştirdiği ölçüde işinde tatmine ulaşacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı olarak çalışsak zorunda olduğunda işinden elde ettiği tatmin düzeyi azalabilecektir(Örücü ve ark., 2006, s. 41).

İhtiyaçlar, beklentiler ve çıkarlar kişisel özelliklere göre değişiklik gösterecektir. Bunlar kişilik, deneyim, yas, eğitim ve cinsiyet gibi özelliklerdir.

### **2.5.2.3. Kişilik**

Çalışanların kişilik yapılarının iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, tatmin düzeyi yüksek olan kişilerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde tatminsiz olan kişilerin ise amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir. Kendine güvenen, öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanların daha çok tatmin sağladıkları bildirilmektedir (Çimen ve Şahin, s.4).

Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. (Yıldırım, 2004, s.11).Çalışanların kişisel özellikleri ile yaptığı isin uyum sağlaması is tatminini arttıracaktır.

### **2.5.3.1. Deneyim**

Bazı çalışmalar, çalışanın is tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır. Bir başka ifade ile aynı alanda veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatminin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş deneyimi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür. Çalışma hayatına yeni atılan, iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. (Sevimli ve İşcan, 2005, s.57).

### **2.5.3.2. Yaş**

Bu değişkenle ilgili olarak yapılan araştırmaların bulguları, yas ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğu doğrultusundadır. Kişiler yaslandıkça yaptıkları işten daha fazla tatmin olmaya başlarlar. Yaslanan kişinin yaşamdan

beklentileri daha azdır. Aynı zamanda örgütte almış olduğu kıdem nedeniyle de hem sosyal ortama hem de yaptığı işe alışmıştır. Genç bireylerin beklentileri ise daha yüksektir. Daha yavaş alışkanlık kazanırlar. Bazı istisnalarla birlikte genel kanı, iş doyumunun yaşla doğru orantılı olarak arttığı yönündedir (Tınaz, 2005, s.28).

### **2.5.3.3. Eğitim**

Eğitim düzeyi, çalışma yaşamına bakışı, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. Sosyal ve ekonomik şartların elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin işe bakış açıları, eğitim düzeyi düşük kişilere göre çok farklı olmaktadır. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli işgücü olarak çalışsa hayatında yer almaktadırlar. (Izgar, 2003, s.149,150)

Toplumda sosyal saygınlığı yüksek mesleklere sahip bireylerin çalışma şartları ve aldıkları ücret daha iyidir. Yeteneklerini kullanma ve geliştirme olanaklarına daha fazla sahip olan bu kişilerin, işlerinden daha fazla tatmin olmaları, beklenen sonuçtur (Tınaz, 2005, s.29).

### **2.5.3.4. Cinsiyet**

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Bir araştırmada; kadınların çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saati ve iş güvencesi değerlerine, erkeklerin de ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma değerlerine önem verdikleri tespit edilmiştir. Lefkowitz tarafından yapılan araştırma da ise; kadınların iş tatmin düzeyi erkeklere oranla daha düşük bulunmuştur (Izgar, 2003, s.149). Bu şekilde kadınların iş tatminini düşük bulan araştırmalarda bu sonuç kadınların eslik ve annelik rollerinin öncelikli olmasına bağlanmıştır (Çimen ve Şahin, s.56).

#### 2.5.4 Kültürel Faktörler

Kültürel farklılıklar örgütlerin değişik algılanmasına neden olmaktadır. Genel anlamda kültür, paylaşılan anlamlar sistemi olup; nelere dikkat edilmesi, nelere değer verilmesi ve nasıl hareket edilmesi konusunda yol gösterir. House ve arkadaşları kültürü belirli bir topluluk üyelerinin ortak deneyimleri sonucu paylaştıkları değerler, inançlar, kimlikler, hevesler ve önemli olayların anlamlandırılması olarak tanımlamışlardır (İslamoğlu ve Börü, 2005, s.71).

#### 2.5.5 Çevre Faktörleri

Çevre faktörleri ekonomik, sosyal, teknik boyutlar ve hükümet yönetiminin etkileridir (Tınaz, 2005, s.26) .Çalışanların örgüt içerisinde ilişkileri olduğu gibi örgüt çevresinde ve dışında da ilişkileri, sosyal çevresi vardır.

Uygun olmayan çevresel faktörler çalışanlarda bir stres kaynağı olarak karsımıza çıkar. Çalışanların stres içine girmelerine neden olan stres yapıcılar yalnız örgüt içinde ve işle ilgili olmayıp, bunun yanında kişinin sosyal yaşamı yani iş dışı ilişkide olduğu örgütler ve kendi kişilik yapısı da stres içine girmede önemli bir etkendir (Budak, 2006, s.62).

### 2.6. İŞ TATMİNİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

İş tatmininin yaşam tatmini, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik gibi değişkenlerle ilişkisi vardır.

### 2.6.1. Yaşam Tatmini

Kabonoff iş tatmini ile diğer yaşam alanlarından sağlanan, yani işle ilgili olmayan tatmin ilişkisini üç farklı kavramla açıklamıştır. Birinci kavram ödünlenmedir. Bir alandaki yüksek tatmin, örneğin işten sağlanan tatmin, işle ilgili olmayan başka bir alandaki tatminsizliği telafi edebilir. İkinci taşmadır. Bir alandaki tatmin veya tatminsizlik bir diğer alana taşabilir. Dolayısıyla duygular, genellendiğinde her iki alanda da benzer yoğunlukta tatmin veya tatminsizlik beklenebilir. Üçüncü kavram segmentasyondur. Segmentasyon yaklaşımı yasamdaki sosyal deneyimlerin bölümlendiğini veya kişilerce ayrı tutulduğunu kabul eder. Bu yaklaşıma göre çalımsa ve boş zaman dünyası aslında psikolojik olarak birbirinden ayrıdır. Yaşam tatmini, iş tatminini de içeren daha geniş kapsamlı bir kavram olarak algılanmalıdır (Izgar, 2003, s.140,141). Özetle çalışma ile elde edilecek ücret, ödül, sosyal statü gibi kazanımlar insanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bu da tüm yaşamını etkileyecektir.

### 2.6.2. Performans

İş tatmininin performansı mı, yoksa performansın mı iş tatminini etkilediği konusunda farklı görüşler vardır. İş tatmininin performansı etkilediğini düşünenler, üretici gücü yüksek işçilere sahip olmak için onların mutlu edilmesi gerektiği görüşüne inanmışlardır. Performansın iş tatminini etkilediğini savunan düşünürler ise, insanların işlerinde iyi olduklarına inandıktan sonra işlerinden zevk aldıklarını savunurlar. Bu görüşe göre performans tatmine yol açar (Izgar, 2003, s.138).

Yüksek iş performansı ve bunun sonucunda elde edilen ödüller, iş tatminine yol açmaktadır. Yönetim çalışanın iş tatminini arttırmak için, öncelikle yüksek performansın sağlanmasına yönelik çalışmalar yapmalı, uygun ortam yaratılmalı ve başarı ödüllendirilmelidir. Yüksek performans sonrasında elde edilen içsel ve dışsal ödüller eşit olarak algılandığında iş tatmini gerçekleşir. Sonuçta yüksek performans, verilen ödül ve bu ödüllerin çalışanlar tarafından eşitlik ilkesi içinde algılanması arasında olumlu bir ilişki vardır. (Tınaz, 2005, s.28,29)

### 2.6.3. Devamsızlık ve İşten Ayrılma

İş tatmini düşük olan çalışanların işe devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Ancak iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi bozan bir takım faktörlerin de bulunduğu bir gerçektir. Çalışanın yaptığı işi önemli görmesi, bu çeşit faktörlerin başında gelmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde işten erken ayrılma da, devamsızlığın başka bir türüdür. Alışkanlık haline gelmiş geç kalmaların, düşük iş tatmininin bir belirtisi olduğu bilinmektedir. (Tınaz, 2005, s.28).

İş tatmini işi bırakmada belirleyici bir faktördür (Izgar, 2003, s.139). İş tatmini ile işten ayrılma arasında da olumsuz bir ilişki vardır. İşten ayrılmayı iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, çalışanın işletmedeki kıdemi gibi faktörlerde etkilemektedir. Ancak bu faktörler veri olarak kabul edildiğinde, iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişki bulunduğunu, çeşitli araştırma bulgularıyla kanıtlanmaktadır (Tınaz, 2005, s.28). Mobley iş tatmini ile işten ayrılma arasında bazı bağlantılar olduğunu savunarak, çalışanların işten ayrılması ile ilgili bir model öne sürmüştür. Bu model; iş bırakmayı düşünme, başka bir iş arama, işi bırakmaya niyet etme ve gerçekten işi bırakmaya karar verme aşamalarından oluşmaktadır. Mobley'e göre, hoşnutsuzluk duyguları işi bırakma ve başka bir iş arama düşüncesini kamçılar. Eğer bırakma maliyeti çok yüksekse, kişi işini tekrar değerlendirebilir. Bu durumda işten ayrılmak yerine işe geç gelme, devamsızlık, hastalık ve pasiflik gibi davranışlar sergiler (Izgar, 2003, s.138).

### 2.6.4. Verimlilik

İş tatmini, verimlilik için tek gösterge olmamakla beraber, verimli çalışılan bir ortamın iş tatmini için gerekli şartları sağlamış olduğu söylenebilir. İşe karşı pozitif eğilimlerle çalışmanın kalitesi ve çıktılarının oranı arasında pozitif ilişkilerin olması doğal görünmekle beraber, yapılan araştırmalarda bu ilişkiyi destekleyici bulgular elde edilememiştir. Yapılan araştırmalarda yüksek ve düşük verimliliğin yüksek veya düşük iş tatminiyle ilişkisinin ortaya konmasına rağmen ikisi arasında neden sonuç

ilişkisi kurulamamıştır. Nitekim yüksek verimlilik gösteren personelin, iş tatmininin de her zaman yüksek olduğu söylenememektedir. (Izgar, 2003, 150,151).





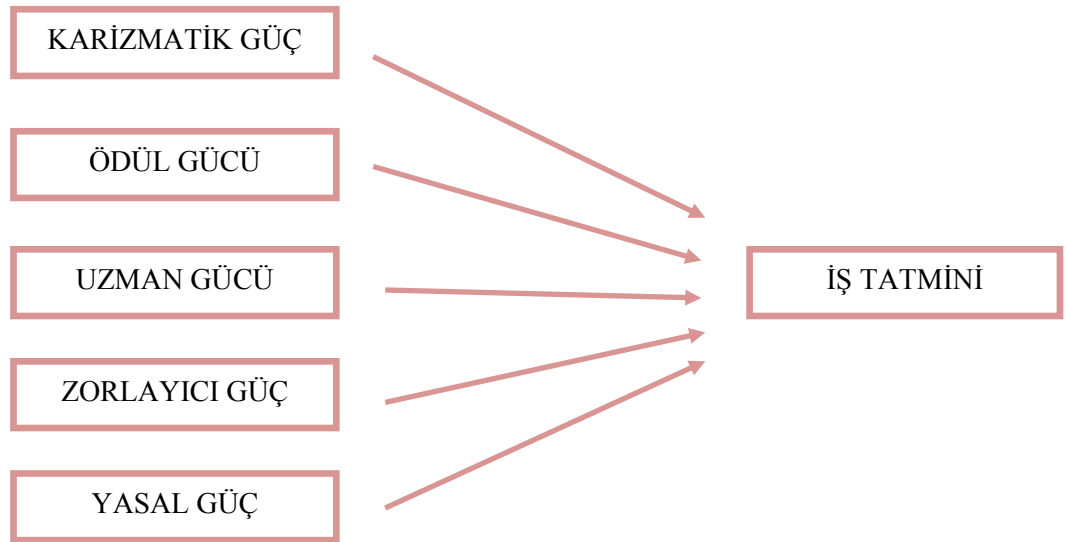
### 3. LİDER GÜCÜNÜN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ

#### 3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Araştırmada, liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün birbiriyle olan ilişkisinin ve iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Eğer lider gücünün iş tatmini üzerinde etkisi varsa bunun yönü tespit edilmeye çalışılacaktır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için uygun araştırma modelinin seçimi son derece önemlidir. Burada bağımsız değişken olarak liderin güç kaynakları, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 4.1 de görülmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacına yönelik 5 hipotez oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Liderin uzman gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

### 3.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anketler literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderin karizmatik gücünü, ödüllendirme gücü, uzman gücü, cezalandırma gücü ve yasal gücü değerlendirmek için 29, iş tatminini değerlendirmek için 10 soru olmak üzere, toplam 39 soru 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ankete katılanların, ankette yer alan ifadeler ne derece katıldıklarının, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden birini seçerek değerlendirmeleri istenmiştir. Anket formunun son bölümünü müşterilerin demografik özelliklerine ilişkin sorular oluşturmaktadır. Bu sorular da çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

### 3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Uyum ve Memnuniyetin Lider Gücü ile İlişkileri üzerine literatür çalışması yapan Rahim ( Rahim, 1989, 545-556), “Relationships Of Leader Power To Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample” adlı makalesindeki, French ve Raven’in (French and Raven, 1959) tanımladığı, güç kaynakları için kullanılan “Güç Etkinliği Anketi” Türkçe’ ye çevrilerek anketimize adapte edilmiştir. İş tatminini araştırmak üzere sorulan 10 soru ise yapılan literatür taraması sonucunda hazırlanmıştır.

### 3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

#### 3.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Anket formunda sırasıyla karizmatik güç (özdeşlik gücü), ödüllendirici güç, uzman gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, iş tatmini ve son olarak da çalışanların demografik özelliklerine sorular bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak kamu sektöründe uygulanan anket, 234 kişi tarafından doldurulmuştur.

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS 11.5 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi, korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler ve bu analizlerden çıkan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

#### 3.5.2. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev süreleri ve firmadaki pozisyonunu dair bilgiler aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	Frekans	%
20-29	68	29,1
30-39	102	43,6
40-49	62	26,5
50+	2	0,9
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların % 29,1'i 20-29 yaş grubunda, %43,6'sı 30-39 yaş grubunda, %26,5'i 40-49 yaş grubunda, %0,9'u 50 üstü yaş grubundadır.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	%
Erkek	177	75,6
Bayan	57	24,4
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların %75,6 erkek ve %24,4'u bayandır.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumları

	Frekans	%
Evli	174	74,4
Bekar	60	25,6
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların %74,4'ü evli , %25,6'sı bekindir.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumları

	Frekans	%
Lise	28	12,0
Üniversite	158	67,5
Lisansüstü/doktora	48	20,5
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların %12,0'si lise, %67,5'i lisans, % 20,5'i lisansüstü veya doktora öğrenim düzeyindedir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Görev Süresi Durumları

	Frekans	%
0-5 Yıl	60	25,6
6-10 Yıl	29	12,4
11-15 Yıl	45	19,2
16-20 Yıl	46	19,7
20+	54	23,1
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların %25,6'sı 0-5 yıl arasında, %12,4'ü 6-10 yıl arasında, %19,2'si 11-15 yıl arasında, %19,7'si 16-20 yıl arasında , % 23,1'i 20 yıl üstü görev süresine sahiptir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Firmadaki Pozisyon Durumları

	Frekans	%
Çalışan(memur)	75	32,1
Alt Kademe Yöneticisi	89	38,0
Orta Kademe Yöneticisi	60	25,6
Üst Kademe Yöneticisi	10	4,3
Toplam	234	100,0

Araştırmaya katılanların %32,1'i çalışan(memur), %38,0'i alt kademe yöneticisi, %25,6'sı orta kademe yöneticisi, %4,3'ü üst kademe yöneticisidir.

### 3.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, başta sosyal birimler olmak üzere pek çok alanda sıkça kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir. Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu, nedeni açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek ve faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir (Özdamar ve Dinçer, 1987).

Diğer bir ifade ile faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılarak araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Bir ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere yönelik uygulanan faktör analizi sonucunda her bir faktörün toplam açıklanan varyansları ve faktör yükleri dikkate alınmıştır. Toplama açıklanan varyans için 0,50 değeri iyi bir oran olarak kabul edilmektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008).

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülürse faktör analizi, çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedeflemektedir (Büyüköztürk, 2002).

Yapılan faktör analizinde sorular altı faktöre yüklenmiştir (Tablo 4.4). Karizmatik Güç ile ilgili 6 soru, Ödüllendirici Güç ile ilgili 6 soru, Uzman Gücü ile ilgili 6 soru, Zorlayıcı Güç ile ilgili 5 soru, Yasal Güç ile ilgili 6 soru, İş Tatmini ile ilgili 10 soru ilgili faktöre dağılmıştır. Uzman Gücünün 4.sorusu olumsuz soru olduğundan sonuç ters çevrilmiştir. Açıklanan toplam varyans %63'dir.Tabloda en düşük yükleme oranı 0,517 en yüksek 0,838 olarak saptanmıştır.

Tablo 3.7. Faktör Analizi

	Bileşenler					
	İş Tatmini	Ödüllendirici	Karizmatik	Uzman	Zorlayıcı	Yasal
1. Yöneticim iyi bir kişiliğe sahiptir.	,216	,217	<b>,735</b>	,282	-,042	,176
2. Sahip olduğu özellikleri nedeniyle, yöneticimi her zaman model olarak alırım.	,171	,309	<b>,590</b>	,454	,121	-,055
3. Yöneticimi, herkese dürüst davrandığı için takdir ederim.	,167	,345	<b>,613</b>	,348	-,003	,117
4. Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim.	,100	,317	<b>,707</b>	,376	,042	,122
5. Yöneticimle iyi bir iş ilişkisi içindeyim.	,112	,399	<b>,742</b>	,144	-,085	,093
6. Yöneticimle çalışmaktan memnunum.	,168	,320	<b>,773</b>	,270	-,054	,137
7. Yöneticim eğer performansım iyiye ödüllendirilmem için beni özellikle tavsiye eder.	,163	<b>,769</b>	,347	,207	,082	,069
8. İşimi başarılı bir şekilde yaparsam yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.	,237	<b>,728</b>	,322	,295	,041	,090
9. İşimi iyi yaparsam yöneticim performansımı takdir eder.	,184	<b>,640</b>	,478	,124	,047	,208
10. Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim bunu dikkate alır.	,199	<b>,754</b>	,382	,192	,066	,156
11. İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.	,205	<b>,784</b>	,237	,237	,111	,105
12. Eğer performansım sürekli ortalamanın üstündeyse yöneticim bana bir terfi önerebilir.	,196	<b>,765</b>	,136	,277	,071	-,029
13. Mesleki bilgisi nedeniyle yöneticime işle ilgili sorunlarda her zaman danışırım.	,139	,346	,272	<b>,687</b>	,069	,013
14. Zor bir iş ortaya çıktığında, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir.	,175	,297	,314	<b>,649</b>	,027	,038
15. Yöneticim alanında özel eğitim almıştır.	,189	,205	,298	<b>,517</b>	,036	,219
16. Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir.	,041	-,030	,124	<b>,635</b>	-,061	-,081
17. Yöneticim profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için yöneticimin önerdiğini yapmayı tercih ederim.	,062	,224	,184	<b>,741</b>	,017	,297
18. Yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, işimi yapmak için önemli ölçüde yararlanırım.	,120	,306	,199	<b>,751</b>	,018	,193
19. Yöneticim itaatsizlik durumunda bana karşı cezalandırıcı işlem yapabilir.	-,071	,059	-,065	-,055	<b>,693</b>	,194
20. Eğer performansım sürekli standardın altındaysa yöneticim beni işten çıkarabilir.	-,075	,049	-,062	,006	<b>,727</b>	-,022
21. Eğer alışkanlıkla işe geç kalırsam, yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,002	,007	-,051	,043	<b>,828</b>	,082
22. Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim beni ödüllendirmez.	,015	,027	,185	,004	<b>,661</b>	,241



23. Eğer görevimi ihmal edersem yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,079	,052	,023	,057	<b>,838</b>	,087
24. Yöneticimin, işimle ilgili olarak benim yapmam gerekenlere dair karar vermesi onun yetkesel hakkıdır.	,191	,105	,083	,284	,145	<b>,703</b>
25. Yöneticimin işle ilgili konularda benden iş birliği beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	,085	,170	,136	,048	,118	<b>,765</b>
26. Yöneticimin, kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	-,010	,332	,160	,028	,044	<b>,680</b>
27. Yöneticimin pozisyonu, benim işimin prosedürlerini değiştirme konusunda ona bir otorite(yetki) verir.	,196	,087	-,054	,321	,081	<b>,518</b>
28. Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğu için yapmalıyım.	,033	-,224	-,014	-,079	,126	<b>,586</b>
29. Yöneticimin, benden talimatlarını yerine getirmemi beklemeye yetkesel hakkı vardır.	,157	,020	,347	,013	,235	<b>,539</b>
30. Bu iş yerinde çalışıyor olmak beni mutlu ediyor.	<b>,630</b>	,160	,321	,227	-,081	,181
31. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığıma inanıyorum.	<b>,633</b>	-,027	,132	-,079	-,011	,024
32. Harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığıma inanıyorum.	<b>,782</b>	,141	,165	,076	-,008	,039
33. Kurumumun bana sağladığı sosyal imkanlardan memnunum.	<b>,736</b>	,043	-,004	,055	,060	,136
34. İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyorum.	<b>,629</b>	,373	,105	-,049	-,107	,090
35. İşimdeki çalışma şartlarımdan memnunum.	<b>,779</b>	,127	,153	,163	-,069	,104
36. İş yerimde önemli olduğumu hissediyorum.	<b>,590</b>	,480	,203	,048	-,091	,052
37. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	<b>,677</b>	,095	,113	,154	-,002	,094
38. Eğer tekrar meslek seçme şansım olsaydı yine aynı işi seçerdim.	<b>,710</b>	,019	-,098	,146	,095	-,010
39. İş arkadaşlarımla birbirleriyle olan ilişkileri memnuniyet vericidir.	<b>,569</b>	,249	,045	,120	,012	,038

### 3.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar. (Bayram, 2004, 127). Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu 6 faktöre ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Bu değerlerin 0,7 ve üstünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir (Nunally, 1978). Araştırmaya ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 1.faktör grubuna ait ölçeğin gereklik oranı (Cronbach Alfa Katsayısı) 0,93, 2. Faktör grubunun 0.94, 3.faktör grubunun 0.84, 4.faktör grubunun 0,82, 5.faktör grubunun 0,75, 6. faktör grubunun ise 0.89’dur. Bu sonuçlar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça tatminkar bir değer anlamı taşımaktadır.

Tablo 3.8. Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Sayısı	Alfa Güvenlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Karizmatik Güç	6	,93
Ödüllendirici Güç	6	,94
Uzmanlık Gücü	6	,84
Zorlayıcı Güç	5	,82
Yasal Güç	6	,75
İş Tatmini	10	,89

### 3.5.5. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma Ve Korelasyon Katsayıları Değerleri

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yönetimi, korelasyon (karşılıklı ilişki) analizidir. Doğrusal ilişkileri ortaya çıkaran bu analiz, doğrusal olmayan bir ilişkide anlamlı çıkmayabilir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. Karşılıklı ilişkiyi gösteren korelasyon, sebep-sonuç ilişkisini göstermediği için, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasında aranabildiği gibi, iki bağımlı yada bağımsız değişken arasında da aranabilir (Nakip ve ark., 2006, 342).

Tablo 3.9’da modeldeki değişkenlere ait değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,74 ile 1,06 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9’da verilen korelasyon katsayıları değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Tablo 3.9’daki korelasyon katsayıları dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerden karizmatik güç ile ödüllendirici güç, uzmanlık gücü, yasal güç ve iş tatmini arasında, ödüllendirici güç ile uzmanlık gücü, yasal güç ve iş tatmini arasında, uzmanlık gücü ile yasal güç ve iş tatmini arasında, zorlayıcı güç ile yasal güç arasında ve yasal güç ile iş tatmini arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu, ödüllendirici güç ile zorlayıcı güç arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,736) ile karizmatik güç ve ödüllendirici güç arasındaki iken, en düşük ilişki (,298) ile yasal güç ve iş tatmini arasındadır.

Tablo 3.9. Tüm Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Ort. $\mu$	S.S. $\sigma$	Karizmatik Güç	Ödüllendirici Güç	Uzmanlık Gücü	Zorlayıcı Güç	Yasal Güç
Karizmatik Güç	3,58	,98					
Ödüllendirici Güç	3,43	1,06	,736(**)				
Uzmanlık Gücü	3,36	,94	,700(**)	,623(**)			
Zorlayıcı Güç	3,29	,92	,047	,129(*)	,070		
Yasal Güç	3,63	,74	,349(**)	,335(**)	,355(**)	,312(**)	
İş Tatmini	3,36	,87	,425(**)	,486(**)	,377(**)	-,005	,298(**)

\*\*  $P < 0.01$  (Korelasyon 0,01 değeri için anlamlıdır. (Çift yönlü))

\*  $P < 0.05$  (Korelasyon 0,05 değeri için anlamlıdır. (Çift yönlü))

### 3.5.6. Regresyon Analizi

Bir bağımsız değişken ve buna bağlı bulunduğu varsayılan bağımlı değişken arasındaki ilişki geçmişteki gözlemler yardımı ile saptanınca, iki değişken arasında matematik bir ilişki bulunup bulunmadığı, var ise bunun ne biçimde olduğu ve daha sonra, bağımsız değişken bilindiği takdirde buna bağlı bulunan değişkenin ne olacağı tahmin olunabilir. Bu regresyon denilen bir analizle yapılır (Hatipoğlu, 1994;188).

Regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz. Sadece iki değişken arasında bir birlikteliğin olduğunu gösterir. Regresyon analizi, sadece birlikte bir değişimin olup olmağını gösterir.(Nakip,2006;309)

#### 3.5.5.1. Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisiyle İlgili Regresyon Analizi

Tablo 3.10.'da Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki *Sig.* değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere  $Sig.=,000$  olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve  $R^2$  değeri 0,275 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %27.5'sini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü ve yasal güç  $p < 0,01$  ve zorlayıcı güç  $p < 0,10$  düzeylerine göre anlamlıdır. İş Tatminine en çok etkisi olan bağımsız değişkenin 0,359 beta değeriyle ödül gücü olduğu görülüyor. Ayrıca zorlayıcı gücün -,111 beta değeriyle iş tatmini üzerinde negatif etki yarattığı görülüyor.

Tablo 3.10. Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,071	,750	,454
Ödül Gücü	,359	4,154	,000**
Uzmanlık Gücü	,052	,637	,525
Zorlayıcı Güç	-,111	-1,853	,065*
Yasal Güç	,169	2,623	,009**
$R^2$		,275	
$F$		17,266	
$Sig$		,000**	

\*\* $P < 0,01$

\* $P < 0,10$

### 3.5.5.2. Demografik Özelliklere Göre Regresyon Analizi

Yaş Gruplarına Göre Regresyon Analizi;

Tablo 3.11.'de 20-29 yaş grubundaki çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve  $R^2$  değeri 0,5 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %50'sini açıklamaktadır. Modele göre yasal güç  $p < 0,01$  düzeyine göre, ödül gücü ve zorlayıcı güç  $p < 0,05$  düzeyine göre, uzmanlık gücü  $p < 0,10$  düzeyine göre anlamlı iken karizmatik gücün iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz. İş Tatminine en çok etkisi olan bağımsız değişkenin 0,349 beta değeriyle yasal güç olduğu görülüyor.

Tablo 3.11. 20-29 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,072	,496	,622
Ödül Gücü	,301	2,290	,025**
Uzmanlık Gücü	,240	1,854	,068*
Zorlayıcı Güç	-,251	-2,584	,012**
Yasal Güç	,349	3,545	,001***
$R^2$	,5		
$F$	13,494		
$Sig.$	,000***		

\*\*\* $P < 0,01$

\*\*  $P < 0,05$

\* $P < 0,10$

Tablo 3.12.'de 30-39 yaş grubundaki çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,01 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,186 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %19'unu açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p < 0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.12. 30-39 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,016	-,108	,915
Ödül Gücü	,350	2,360	,020*
Uzmanlık Gücü	,108	,717	,475
Zorlayıcı Güç	-,113	-1,147	,254
Yasal Güç	,051	,484	,630
$R^2$	,186		
$F$	4,401		
$Sig.$	,001**		

\*\* $P < 0,01$

\*  $P < 0,05$

Tablo 3.13’de 40-49 yaş grubundaki çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,350 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %35’ini açıklamaktadır. Modele göre yasal gücü p<0,05 düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.13. 40-49 Yaş Grubunda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,161	,778	,440
Ödül Gücü	,275	1,546	,128
Uzmanlık Gücü	-,105	-,721	,474
Zorlayıcı Güç	-,008	-,068	,946
Yasal Güç	,322	2,257	,028*
	R <sup>2</sup>	,350	
	F	6,043	
	Sig	,000**	

\*\*P<0,01

\* P<0,05

Buna göre genç yaştakiler yoğunluk yasal güç üzerinde olmak üzere ödül gücü, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücünün etkisi altındayken, 30’lu yaşlardan sonra bu etkiler yerini ödül gücüne, 40’lı yaşlardan sonra ise yerini yasal güce bırakmıştır. Örneklemin ağırlıklı olarak kamu sektörü olduğu düşünülürse bu durum genç yaştaki insanların iş tatmini konusunda hassas olduklarını kolaylıkla etkilenebileceklerini, 30’lu yaşlarda terfi, takdir edilme ve nakdi ödüle önem verdiklerini, 40’lı yaşlarda ise terfi olanakları kalmadığından iş tatmininin, yalnızca her şeyin görevin getirdiği yetki çerçevesinde olduğu takdirde artacağını söyleyebiliriz.

Cinsiyete Göre Regresyon Analizi;

Tablo 3.14.'de erkek çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,311 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %31'ini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p<0,01$  düzeyine göre, yasal güç  $p<0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.14. Erkeklerde Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,139	1,386	,168
Ödül Gücü	,313	3,341	,001**
Uzmanlık Gücü	,102	1,164	,246
Zorlayıcı Güç	-,108	-1,577	,117
Yasal Güç	,154	2,076	,039*
$R^2$		,311	
$F$		15,416	
$Sig$		,000**	

\*\* $P<0,01$

\* $P<0,05$

Tablo 3.15.'de bayan çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,03 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,710 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %71'ini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p<0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.



Tablo 3.15. Bayanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,097	-,394	,695
Ödül Gücü	,499	2,394	,020*
Uzmanlık Gücü	-,089	-,410	,684
Zorlayıcı Güç	-,144	-1,129	,264
Yasal Güç	,157	1,190	,240
$R^2$		,710	
$F$		2,711	
$Sig$		,030*	

\*  $P < 0,05$

Buna göre erkeklerin iş tatmini ödül gücünün getirdiği terfi, takdir ve nakdi ödülün yanı sıra, görevin gerektirdiği yetkilerin yerine getirilmesiyle artarken, bayanlar yalnızca ödüllendirilerek iş tatmininde artış yaratılabilir.

#### Medeni Durumlarına Göre Regresyon Analizi;

Tablo 3.16.'de evli çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,219 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %22'sini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p < 0,01$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.16. Evlilerde Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,077	,677	,499
Ödül Gücü	,346	3,287	,001*
Uzmanlık Gücü	,031	,319	,750
Zorlayıcı Güç	-,057	-,813	,417
Yasal Güç	,098	1,260	,210
$R^2$		,219	
$F$		9,441	
$Sig$		,000*	

\* $P < 0,01$

Tablo 3.17.'de bekar çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,519 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %52'sini açıklamaktadır. Modele göre zorlayıcı güç ve yasal güç  $p < 0,01$  düzeyine göre, ödül gücü  $p < 0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz. Ancak zorlayıcı gücün beta değeri -,350 olduğundan iş tatminine olumsuz etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.17. Bekarlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,084	,483	,631
Ödül Gücü	,380	2,552	,014*
Uzmanlık Gücü	,102	,702	,486
Zorlayıcı Güç	-,350	-3,138	,003**
Yasal Güç	,448	3,900	,000**
$R^2$		,519	
$F$		11,656	
$Sig$		,000**	

\*\* $P < 0,01$

\*  $P < 0,05$

Buna göre evlilerde iş tatmini ödül gücünün getirdiği terfi, takdir ve nakdi ödül ile artarken, bekarlar ödülün yanı sıra, görevin gerektirdiği yetkilerin yerine getirilmesiyle artar. Ancak bekarlar bunların yanı sıra ceza, işten çıkarılma gibi zorlayıcı gücün getirdiklerinden ötürü iş tatmini konusunda olumsuz etkilenmektedirler. Bunun evlilerde görülmemesinin sebebi evlilerin yaş ortalamasının daha yüksek olduğu düşünülürse iş yerinde daha uzun yıllar çalışmış olmalarından işten ayrılma endişesi olmadığından ve artık terfi alma şansları olmadığından, gelecek kaygıları olmadığından kaynaklandığı düşünülebilir.

#### Öğrenim Durumuna Göre Regresyon Analizi;

Öğrenim durumu lise olanların örneklem sayısı 30'un altında olduğundan regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 3.18.'de üniversite mezunu çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,352 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %35'ini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü ve yasal güç p<0,01 düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.18. Üniversite Mezunlarında Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,009	,085	,932
Ödül Gücü	,375	3,477	,001*
Uzmanlık Gücü	,140	1,423	,157
Zorlayıcı Güç	-,083	-1,233	,219
Yasal Güç	,201	2,798	,006*
$R^2$	,352		
$F$	16,500		
$Sig$	,000*		

\* $P < 0,01$

Tablo 3.19.'da yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,170 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olmadığını göstermektedir. Buna göre model kurulamadığından yorum yapılamamaktadır.

Tablo 3.19. Yüksek Lisans/Doktora Mezunlarında Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,220	,856	,397
Ödül Gücü	,341	1,665	,103
Uzmanlık Gücü	-,283	-1,277	,209
Zorlayıcı Güç	-,079	-,395	,695
Yasal Güç	,064	,339	,736
$R^2$	,164		
$F$	1,644		
$Sig$	,170*		

\* $P < 0,01$  düzeyinde anlamsızdır.

### Görev Süresi Durumuna Göre Regresyon Analizi;

Tablo 3.20.'de görev süresi 0-5 yıl arası olan çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,503 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %50'sini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü p<0,01 düzeyine göre, zorlayıcı güç ve yasal güç p<0,05 düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz. Ancak zorlayıcı gücün beta değeri -,253 olduğundan iş tatminine olumsuz etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.20. Görev Süresi 0-5 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,065	-,406	,687
Ödül Gücü	,433	2,864	,006**
Uzmanlık Gücü	,237	1,645	,106
Zorlayıcı Güç	-,253	-2,366	,022*
Yasal Güç	,279	2,579	,013*
R <sup>2</sup>		,503	
F		10,921	
Sig		,000**	

\*\*P<0,01

\*P<0,05

Tablo 3.21.'de görev süresi 6-10 yıl arasında olanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,039 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,322 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki

bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %32'sini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p < 0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.21 Görev Süresi 6-10 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,127	-,495	,626
Ödül Gücü	,505	2,443	,023*
Uzmanlık Gücü	,068	,301	,766
Zorlayıcı Güç	-,286	-1,601	,123
Yasal Güç	,143	,783	,441
$R^2$		,322	
$F$		2,839	
$Sig$		,039*	

\* $P < 0,05$

Tablo 3.22.'de görev süresi 11-15 yıl arasında olanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,540 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olmadığını göstergesidir. Buna göre model kurulamadığından yorum yapılamamaktadır.

Tablo 3.22. Görev Süresi 11-15 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,121	-,450	,655
Ödül Gücü	-,100	-,397	,693
Uzmanlık Gücü	,393	1,365	,180
Zorlayıcı Güç	-,224	-1,337	,189
Yasal Güç	,089	,478	,636
$R^2$		,096	
$F$		,834	
$Sig$		,540*	

\* $P < 0,01$  düzeyinde anlamsızdır.

Tablo 3.23.'de görev süresi 16-20 yıl arasında olanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,414 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %41'ini açıklamaktadır. Modele göre yasal güç p<0,05 düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.23. Görev Süresi 16-20 Yıl Arası Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,335	1,416	,164
Ödül Gücü	,069	,278	,783
Uzmanlık Gücü	,068	,328	,744
Zorlayıcı Güç	,052	,387	,701
Yasal Güç	,270	1,857	,071*
R <sup>2</sup>		,414	
F		5,646	
Sig		,000**	

\*\*P<0,01

\*P<0,05

Tablo 3.24.'de görev süresi 20 yıl üzerinde olanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,001 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri 0,336 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %33'ünü açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü p<0,05 düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.24. Görev Süresi 20 Yıl Üzerinde Olanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,150	,741	,462
Ödül Gücü	,455	2,480	,017*
Uzmanlık Gücü	,002	,011	,991
Zorlayıcı Güç	,034	,277	,783
Yasal Güç	,010	,075	,940
$R^2$	,336		
$F$	4,852		
$Sig$	,001**		

\*\* $P < 0,0$

\* $P < 0,05$

Bunlara göre mesleğin ilk 5 yılı içinde olanlar ödül iş tatmini ödül gücünün getirdiği terfi, takdir ve nakdi ödül ile artarken, aynı zamanda işlerini yaparken gereken yetki çerçevesinde kalmak isterler, ayrıca işlerini kaybetme yada kariyerlerinde olumsuzluklarla karşılaşma korkuları vardır ki bu da iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. 6 ile 10 yıl arasında görev süresi olanlar ise işi öğrenmiş ve işin gerektirdiği yetkinin dışında kendi geliştirdikleri kurallarla çalıştıklarından görev süresi ilk 5 yıl içinde olanların aksine yasal güçten etkilenmezler, ayrıca işi kaybetme korkuları da kalmamış tek beklentileri ödüllendirilmek olmuştur. Mesleğin 16-20 içinde olanlarda ise iş tatmini yalnızca görevin gerektirdiği yetkilerin yerine getirilmesiyle(yasal güç) artar. Burada kişilerin iş kaybetme korkuları yada terfi beklentileri olmadığından ödül gücü ve zorlayıcı gücün etkisi ortadan kalkmıştır. Mesleğinde 20 yılı doldurmuş olanlarda ise emeklilik yaşı geldiğinden ötürü iş tatminini etkileyen tek gücün ödüllendirilme olacağı diğer güçlerden etkilenmedikleri söylenebilir.

#### Görev Pozisyonu Durumuna Göre Regresyon Analizi

Tablo 3.25.'de çalışan(memur) statüsünde olanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü



üzere Sig.=0,001 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,263 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %26'sını açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü  $p<0,01$  düzeyine göre, zorlayıcı güç  $p<0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz. Ancak zorlayıcı gücün beta değeri -,225 olduğundan iş tatminine olumsuz etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.25. Çalışan(memur) Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,097	-,559	,578
Ödül Gücü	,441	2,924	,005**
Uzmanlık Gücü	,083	,495	,622
Zorlayıcı Güç	-,225	-2,096	,040*
Yasal Güç	,102	,918	,362
$R^2$		,263	
$F$		4,914	
$Sig$		,001**	

\*\* $P<0,01$

\* $P<0,05$

Tablo 3.26.'da alt kademe yönetici statüsünde çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunu göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,254 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %25'ini açıklamaktadır. Modele göre güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.27. Alt Kademe Yönetici Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,250	1,644	,104
Ödül Gücü	,140	,943	,349
Uzmanlık Gücü	,153	1,205	,232
Zorlayıcı Güç	-,056	-,564	,574
Yasal Güç	,071	,635	,527
$R^2$		,254	
$F$		5,661	
$Sig$		,000*	

\* $P < 0,01$

Tablo 3.28.'de orta kademe yönetici statüsünde çalışanlar üzerinde liderin karizmatik, ödüllendirici, uzman, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisi için regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, tablodan da görüldüğü üzere Sig.=0,00 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir.  $R^2$  değeri 0,363 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %36'sını açıklamaktadır. Modele göre ödül  $p < 0,05$  düzeyine göre anlamlı iken diğer güçlerin iş tatminine etkisi olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.28. Orta Kademe Yönetici Statüsünde Görev Yapanlarda Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	-,009	-,039	,969
Ödül Gücü	,437	2,459	,017*
Uzmanlık Gücü	-,029	-,168	,867
Zorlayıcı Güç	-,091	-,756	,453
Yasal Güç	,339	2,566	,013
$R^2$		,363	
$F$		6,144	
$Sig$		,000**	

\*\* $P < 0,01$

\* $P < 0,05$

Üst kademe yöneticileri için örneklem sayısı 30'dan az olduğundan analiz yapılamamıştır.

Bunlara göre çalışan(memur) statüsünde görev yapanlar için iş tatmini ödül gücünün getirdiği terfi, takdir ve nakdi ödül ile artarken, cezalandırma işten çıkartılma gibi korkuları olduğundan zorlayıcı güçle azalmaktadır. Alt kademe yöneticileri ise örneklem grubunun çoğunlukla kamu sektöründe olduğu düşünülürse buldukları konumun değişmesi söz konusu olmadığından herhangi bir güçten etkilenmezler. Orta kademe yöneticileri için ise üst kademe yönetici olma şansları olacağından ödül gücü iş tatminini arttırmaktadır.

### 3.6. Bulguların Özeti

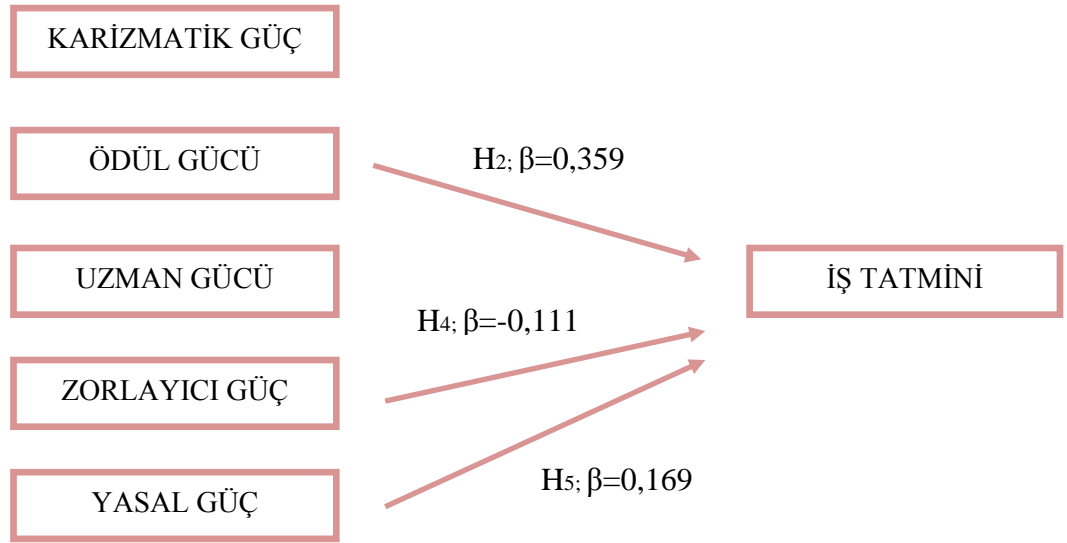
Bu tez çalışmasının amacı, lider gücünün kaynaklarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışması ile toplanan verilerin analizlerinden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Çoğunlukla kamu sektöründe görev yapan 234 çalışandan anket yoluyla toplanan verilerle araştırmamızdaki ilgili hipotezler test edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslar arası kabul görmüş makalelerden elde edilen ölçeklerdir ve güvenilirlik düzeyleri yüksektir.

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar özetlenmektedir. Yaptığımız analizlerin sonucunda Liderin ödül gücü ve yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemiş, liderin zorlayıcı gücü ise olumsuz olarak etkilemiştir. Lider gücünün kaynaklarından karizmatik güç ve uzmanlık gücü iş tatminini etkilememektedir.

Tablo 3.29. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H <sub>1</sub> :Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H <sub>2</sub> :Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H <sub>3</sub> :Liderin uzmanlık gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H <sub>4</sub> :Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.	KABUL
H <sub>5</sub> :Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL



Şekil 3.2. Güvenirlik, insan Liderin karizmatik gücünün, ödül gücünün, uzmanlık gücünün, zorlayıcı gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerine etkisiyle ilgili bulguların şematik gösterimi. (Aralarında ilişki olanlar; 0,10 veya 0,01 düzeyinde anlamlı olanlar)

### 3.6.1. Sonuçların Daha Önce Yapılmış Çalışmalarla Karşılaştırılması

Uyum ve Memnuniyetin Lider Gücü ile İlişkileri üzerine araştırma yapan Rahim ( Rahim, 1989, 545-556), “Relationships Of Leader Power To Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample” adlı makalesini incelediğimizde bu konu üzerine geçmiş yıllarda yapılmış çalışmaları görüyoruz.

Burch tarafından yapılan çalışmada karizmatik güç ve uzmanlık gücü ile iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Zorlayıcı güç ise anket uygulanan 3 firmanın 2’sinde iş tatmini ile negatif ilişkilendirilmiştir (Busch, 1980, 91-101). Bu çalışmanın modifiye edilmiş versiyonu Student tarafından yapılmıştır.(Student, 1968, 188-194) Güç kaynakları ve iş tatmini üzerine yapılan ilk çalışmalarda da benzer ilişkiler bulunmuştur (Bachman,1968, 55-61; Bachman et al,1966, 127-136; Burke and Wilcox, 1971, 183-193). Yukarıdaki çalışmalarda güç

kaynaklarının güvenilirliğinin kullanılmış olması, güç kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıflamasına sebep olmuş olabilir. (Rahim, 1989, 547)

Sims ve Szilagyi (1975, 426-436), Keller ve Szilagyi (1976, 619-627) ve Podsakoff, Tador ve Skov (1982, 810-821) tarafından liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, liderin ödüllendirici davranışı iş tatmini ile pozitif ilişkili bulundu. Fakat cezalandırıcı davranışı ile iş tatmini arasında herhangi bir etki bulunmadı.

Yukarıdaki literatür araştırması gösteriyor ki uzman ve karizmatik güç kaynakları ve muhtemelen ödüllendirici güç iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Zorlayıcı ve yasal güç kaynakları iş tatminini arttırmada etkisiz bulunmuştur (Rahim, 1989, 547-548)

Afzalur Rahim yaptığı çalışmada zorlayıcı güç ve değişkenlerin arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur: Bu güç kaynaklarını yöneticilerin kendi iş tatminlerinde kullanmasıdır. Güç kaynakları üzerinde yapılan literatür taraması ile iş tatmini uyumsuz bulunmuş (Burke and Wilcox, 1971; Busch, 1980), ancak lider davranışı ile uyumlu bulunmuştur (Keller and Szilagyi, 1976; Podsakoff et al, 1982; Sims and Szilagyi, 1975). Lider davranışı üzerine yapılan literatür taraması cezalandırma davranışı ile iş tatmini arasında ilişki olmadığını göstermektedir. (Rahim, 1989, 553)

Ödül gücü ile değişkenler arasında ilişki anlamsız bulunmuştur: Bu, zorlayıcı güç gibi, yöneticilerce kendi memnuniyetini arttırmak için bu güç kaynağını kullanmasından kaynaklanıyor olabilir. Ödül gücü ve iş tatmini arasındaki ilişki literatür ile çelişmektedir. Lider gücü üzerine çalışmalar liderin ödüllendirme gücünün iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. (Rahim, 1989, 553)

Yasal güç ve iş tatmini arasındaki ilişki negatif ve anlamlı bulundu; yöneticinin gücünün kaynağının artmasına rağmen astların tatmini azalmıştır. (Rahim, 1989, 554)

İş tatmini için uzman ve karizmatik güç kaynaklarının ilişkileri olumlu ve anlamlıdır. Başka bir deyişle, bu güç kaynaklarının artması, iş tatmininin artmasını sağlar. Karizmatik güç kaynağı ve iş tatmini arasındaki ilişki diğer güç kaynakları ve iş tatmin ilişkisinden daha kuvvetlidir. Bu bulgular tam olarak literatürle uyumlu bulunmuştur. (Rahim, 1989, 554)

Bu çalışmaya göre yöneticiler astlarının iş tatminlerini onların karizmatik ve uzman güçleri gibi kişisel güçlerini artırarak daha etkili olabilirler. Yöneticiler astların uyumunu sağlamak için yasal güç kaynağını etkili şekilde kullanıyor olabilir,

fakat bu gücün kullanımı iş tatmini azaltmıştır. Yasal güç kaynağı iş tatminiyle negatif ilişkide olduğundan, astların iş tatminini artırma ya da yasal gücün olumsuz etkisini azaltmayla ilgili olurlarsa yöneticiler daha etkili olacaklardır. (Rahim, 1989)

Bir şey nasıl uzman, yasal ve karizmatik güç kaynaklarını artırmada etkili olur? (Yukl, 1981, p 43-58). Yukl, yasal güç kaynağının kullanımını etkili kılmak ve bu prensipleri takip edebilmek için yöneticilerin alıştırmaya yapmaları gerektiğini savundu. Amirlerin kendi uzman güç kaynaklarını koruyabilmeleri eğitimle ve çalışmayla sağlanabilir. Onların bu güç kaynağını geliştirebilmeleri için buldukları konuma uygun iş deneyimlerine ihtiyaçları vardır. Amirlere karizmatik güç kaynaklarını arttırmaları için insan ilişkileri eğitimleri sağlanabilir. (Rahim, 1989, 554)

Öyle gözüküyor ki, bu çalışmanın sonucunda güç kaynaklarının psikometrik özelliklerin yanında, örnek özellikleri ve analitik veri tekniğinden etkilemiştir. Ayrıca ulusal örnekleme özellikle orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu unutulmamalıdır(%94). Bu yöneticiler yaşları ortalama 52'nin üzerinde, 29 yılı aşkın iş deneyimleri olan ve büyük kuruluşlarda görev almış kişilerdir. Bu nedenle, bulgular özellikle büyük kuruluşlardaki üst düzey yöneticiler için uygundur. (Rahim,1989, 555)

Bu alanda çalışmanın sınırlamaları dikkate alınmalıdır. 476 yöneticiden alınmış güç kaynaklarının iş tatmini üzerindeki etkisini ölçen ölçeklerde 2 sorun bulunmuş. Birincisi, bu çalışmada bulunan ilişkiler sonuçlardan daha korelasyoneldir. İkincisi ana varyans metodunun yaygın problemidir. (örneğin kriter ve belirleyici varyanslar arasındaki bağımsızlık eksikliği). Bu konu ilk olarak liderin güç kaynaklarını değerlendirdi sonra iş tatmini üzerinde ilerledi. Üçüncüsü, katılımcıların kusurları toplumdan farklı değildi. Son olarak, beş güç değişkeni anlamlı interkorelasyondu. Regresyon katsayıları (betalar), bağımsız değişkenler önemli ölçüde interkorelasyon haline geldiğinde tutarsızlaşırlar.(Rahim,1989, 555)

Yukarıda bahsetmiş olduğumuz Rahim'in araştırmasının sonucunu özetlemek gerekirse karizmatik güç ve uzman gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemekteyken, yasal güç olumsuz olarak etkilemekte ve zorlayıcı güç ve literatürün aksine ödüllendirme gücü etkisiz kalmaktadır.

Bizim yaptığımız çalışmada ise ödüllendirme gücü ve yasal güç iş tatminini olumlu olarak etkilemiş, zorlayıcı güç olumsuz olarak etkilemiş, karizmatik güç ve uzman gücü etkisiz kalmıştır.

Aradaki bu farkın sebebini açıklamak gerekirse bizim kullandığımız örneklem grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Rahim anketi çoğunlukla 50 yaş üzerinde, ortalama 29 yılı aşkın süredir görev yapan ve yine büyük bir çoğunluğu üst düzey yöneticisi olarak görev yapanlara uygulamıştır. Bizim uyguladığımız anket yaş ağırlığı 20-29 yaş grubunda toplanmış ve çoğunlukla memur ve alt kademe yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Dolayısıyla zorlayıcı güç iş tatmini üzerinde Rahim'in araştırmasında etkisiz kalmasına rağmen bizim yaptığımız araştırmada olumsuz olarak etkili bulunmuştur. Ayrıca anket uyguladığımız katılımcıların kamu sektörü çalışanı ağırlıklı olduğu, Rahim'in anket uyguladığı katılımcıların özel sektör çalışanı ağırlıklı olduğu düşünülürse, karizmatik güç ve uzman gücünün bizim uyguladığımız katılımcılar için etkisiz olması olağan karşılanabilir.

### 3.7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, çeşitli işletmelerde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi anket yöntemi yardımıyla oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Çalışmanın teori bölümünde genel liderlik kavramları kısaca açıklanmış daha sonra liderlik yaklaşımlarından olan özellikler yaklaşımına, davranışsal yaklaşımına ve durumsal yaklaşımına kısaca değinilmiş, daha sonra güç kavramı, gücün diğer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmış ve çalışmamızda ana değişken olarak kullanılan lider gücünün kaynakları bölümü üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde çalışanın iş tatmini kavramı açıklanmış, iş tatmini, iş tatmininin önemi, iş tatminini açıklamaya yönelik yaklaşımlar ve iş tatminini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın son bölümü olan araştırma kısmında uygulama sonucu bulunan veriler açıklanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde iş tatmini üzerinde en etkili lider gücünün ödüllendirici güç olduğu görülmüştür. İş tatminini arttırmak ve dolayısıyla çalışanlardan yüksek verim almak isteyen liderler çalışanların performansını gözlemleyerek gerektiğinde onları takdir etmeli, ödüllendirilmeleri için gerekli tavsiyelerde bulunmaları, ilerlemeleri ve terfi almaları için onları önermelidir. Ödüllendirici güçten sonra iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkili olan bir diğer güç yasal güçtür. Bu da demek oluyor ki, çalışanlar prosedürleri uygulamanın, makamın gerektirdiği yetkiyi kullanmanın gerekliliğine inanıyorlar. Bu durumda liderlere iş tatminini arttırmaları için buldukları yönetici kademesine göre kendilerinden alt kademede çalışanlara işbirliği önermeleri, onlardan destek beklemeleri, talimatları uygulamaları, kendi işlerini yaparken onlara da kendi prosedürlerini uygulamaları için fırsatlar vermeleri önerilebilir. Bunun dışında iş tatminini olumsuz olarak etkileyen liderin güç kaynaklarından biri zorlayıcı güçtür. Liderlerin iş tatminini arttırmak yada zorlayıcı gücün iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için astlarına sık sık işten çıkarılma yada cezalandırma yönünde tehditkar davranmamalı, eğer yüksek performans sergilemezlerse ödüllendirilmeyeceklerini vurgulamamaları, sık sık tekrarlanmaması kaydıyla işe geç kalmaları, yetersiz performans göstermeleri gibi durumlarda çalışanları cezalandırmak ve tehdit etmek yerine sıkıntılarını sormak, çözüm aramak



gerekebilir.. Liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün ise iş tatmini üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu durumu açıklamak gerekirse liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve uzman bilgilerinin çalışanlar üstünde etkisi olmadığını, uzmanlık gücünü yalnızca kendi işlerini yaparken kullanabileceğini oysa ki ödüllendirici, zorlayıcı ve yasal gücün birebir astlarıyla ilişkilerinde kullandığı için etkili olduğunu söyleyebiliriz.

### **3.8. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu çalışmamız ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak Kocaeli İlinde yapılmıştır. Daha homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir.

Araştırma bulgularının kamu sektöründe yapıldığı için tam bir homojenlik söz konusu değildir. Kamu sektörü yanında özel sektörde aynı oradan yer verilmesi sonuçların kıyaslanmasında daha homojen verilerin elde edilmesini sağlayacaktır.

Son olarak bu araştırmada, bir kamu kuruluşu dikkate alınarak anketler çalışanlara doldurtulmuştur, bu durumda tüm kamu sektörünün çok düşük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin Türkiye’ de faaliyet gösteren diğer kamu kuruluşlarına da aynı şekilde doldurtulması daha genel bilgileri elde etmemizi sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

AKGÜNDÜZ, Sevgül; “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2006

ALTMAN, S., ENZO, V. And Hodgetts M.R.; “Organizational Behavior”, Academic Press Inc., USA, 1991 Aralığı”, Öneri Dergisi, Yıl 12, Cilt 6, Sayı 24, Haziran 2005

ARNOLD, J. Hugh and FELDMAN, Daniel C.; “Organizational Behavior”, New York, McGraw-Hill, Inc, 1986

ASLANTÜRK, Zeki ve AMMAN, M.Tayfun; “Sosyoloji”, Çamlıca Yayınları, İstanbul, 2001

ATAMAN, Göksel; “İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar”,

ATEŞ, Gökhan; “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”,(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Dumlupınar Üniversitesi, SBE, 2005

BACHMAN, J.G,” Faculty Satisfaction and The Dean’s Influence: An Organizational Study of Twelve Liberal Arts Colleges”, Journal of Applied Psychology., 1968 .

BACHMAN, J.G., SMİTH, C.G. and SLİSİNGER J.A., “ Control, Performance and Job Satisfaction: An Analysis of Structural and İndividual Effects”, Journal of Personality and Social Psychology, 1966.

- BALTAŞ, Acar; “Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitapevi, 4.Basım,2002,İstanbul
- BARUTÇUGİL, İsmet; “Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi”, İstanbul, Kariyer Yayıncılık,2002
- BAYRAM, N.; “Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım; “Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 5, Selçuk Üniversitesi, 2006
- BERLE Adolf; “İktidar”, Tur Yayınları, İstanbul,1980
- BUDAK, Arif; “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006
- BURCH, “The Sales Manager’s Bases Of Social Power and İnfluence Upon The Sales Force”. Journal of Marketing, 1980.
- BURKE R.J and WİLCOX D.S., “Bases of Supervisory Power and Subordinate Job Stisfaction”, Canadian Journal of Behavioral Science, 1971 .
- CAN, Halil; “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002
- CANMAN, A. Doğan; “Çağdaş Personel Yönetimi” , Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995
- CANMAN, Doğan; “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000

CEYLAN, Adnan; “Örgütsel Davranış”, GYTE Baskı ve Foto Film Merkezi, 1998

CÜCELOĞLU, Doğan; “İnsan ve Davranış”, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004

ÇARIKLI, H. İlker; “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler- Süper Market Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2000

ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz; “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cumhuriyet Üniversitesi, Cilt 2, Sayı 6, Ekim 2005

ÇELİK, Kazım; “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar”, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000

ÇİMEN, Mesut ve ŞAHİN, İsmet, “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi”, [www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik\\_Metinler/goto.aspx?id=2314](http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/goto.aspx?id=2314)

DAFT Richard L, “Management”, The Dryden Press, Orlando, 2000.

DAFT Richard L. ve STEERS Richard M., “Organizations A Micro/Macro Approach”,

DERELİ, T. “Organizasyonlarda Davranış”, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul, 1981

DUMAN, Gürcan; “Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1997

DUYGULU, Ercan, “Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003, <http://www.isguc.org/?p=article&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003>

- EKİNCİ, Hasan ve EKİCİ, Süleyman; “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 27, Sayı 1, Mayıs 2003
- ERDEM, Ali Rıza; “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 3, 1997
- ERDOĞAN, İlhan; “İşletmelerde Davranış”, İşletme Fak. Yay. No:242, İşletme İktisadi Enst. Yay. No:135, İstanbul, 1991
- EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- EREN, Erol; “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları”, Beta Yayınları, İstanbul, 2002
- EREN, Erol; “Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul, 1993
- EREN, Erol; “Yönetim Psikolojisi”, İÜ İşl. İktisadi Ens. Yay., İstanbul, 1984
- ERGÜN, Hüseyin Fazlı; “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Basarı İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.5, Sayı 18, Güz 2006, <http://www.esosder.com/dergi/1892-105.pdf>
- FIEDLER, E. Fred, CHEMERS, M.M. and MAHAR, L., “Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept”, New York, John Wiley, 1977
- FIEDLER, E. Fred; “A Theory of Leadership Effectiveness”, NY: McGraw-Hill, 1967
- FRENCH, J.R.P., and RAVEN, B. “The Bases of social power.” In D. Cartwright (Ed.), University of Michigan, 1959

Gelir Vergisi Kanunu 193, Madde 61/1

GENÇ Nurullah ve HALİS Muhsin, “Kalite Liderliği”, Timaş Yayınları, İstanbul, 2006.

GEORGE J. and G.R. Jones, “Organizational Behaviour”, Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995.

GERMANN, Richard, BLUMENSON, Diane and ARNOLD, Peter, “Working and Liking It”, Fawcett Gold Medal, New York, 1989

GIDDENS, Anthony; “Sosyoloji”, Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000

GORDON, R.J., “A Diagnostic Approach to Organizational Behavior”, Allyn and Bacon, USA, 1991

GÖKÇE Orhan ve ATABEY Ata N., “Davranış Bilimleri Ders Notları”, Konya, 2003.

GRENE, Robert; “İktidar (Güç) Sahibi Olmanın 48 Yasası”, Çev. Zeliha İyidoğan Babayiğit, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2004

GÜRBÜZ, Sait; “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, sayı 21, Yaz 2007,

HACKMAN, J. Richard, OLDMAN, Greg, JANSON, Robert and PURDY, Kenneth; “A New Strategy For Enrichment”, David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin (Ed), The Organizational Behavior Reader içinde (636,654), New Jersey, Prentice-Hall International, Inc, 6.1995

HICKS, Herbert G. ve GULLET, C.Ray, “Management”, McGraw Hill, Forth Edition, 1981

HICKS, Herbert G. ve GULLET, C.Ray, “Organizasyonlar: Teori ve Davranış”,  
Çev: Besim Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşl. Bil. Ens. Yay. No:1, İstanbul

IZGAR, Hüseyin; “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Eğitim Kitapevi Yayınları,  
Konya, 2003

İMAMOĞLU, Salih Zeki, KESKİN, Halit ve ERAT, Erat; “Ücret, Kariyer ve  
Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir  
Uygulama”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Cilt 11, sayı  
1, 2004

İnsan Kaynakları.com İçerik Ekibi, “Liderlik ve Yöneticilik”, Kobi Finans,

İSLAMOĞLU, Güler ve BÖRÜ, Deniz; “Kadın ve Erkekler Açısından Örgütsel Güç  
İstanbul, Türkmen Yayınevi, 2002

KAPIZ, Serap Özen, “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”, “İş, Güç”  
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2001  
<http://www.isguc.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001>

KARAMAN, Abdullah; “Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi”, Türkmen  
Kitapevi, İstanbul, 1999

KEITH, D.; “Organizational Behavior at Work”, McGraw Hill Inc., 1993

KELLER R.T. and SZILAGYI A.D. “Employee Reactions to Leader Reward  
Behavior”. Academy of Management Journal, 1976.

KILAVUZ, Didem P. ; “Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç  
Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek  
Lisans Tezi, İstanbul, 2002

KIREL, Çiğdem; “Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, AÜ İİBF Sosyal Bilimler Dergisi, 2000–2001

KIREL, Çiğdem; “Örgütlerde Güç Kullanımı”, AÜ Yayınları No:1031, İİBF Yayınları No:113, Eskişehir,1998

KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001

KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2003

KONUR, Deniz Yasar; “İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, 1993

KRAUSZ, Rosa; “Power and Leadership in Organizations, Transactional Analysis Journal”, USA, 1986. London

MUCUK, İsmet; “Modern İşletmecilik”, Der Yayınları, İstanbul,1989

NAKİP, M., VARİNLİ, İ. ve GÜLLÜ, K. “Süpermarketlerde Çalışanların ve Türketicilerin Hizmet Kalitesi Beklentilerinin ve Algılamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2006.

NUNALY, J. ; “Psychometric Theory” , McGraw-Hill, New York, 1978

ORGAN, Dennis W. and BATEMAN, Thomas S.; “Organizational Behavior ”, IRWIN, 1991

ÖRÜCÜ, Edip, YUMUŞAK, Sedat ve BOZKIR, Bozkır; “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini



Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1 Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2006

ÖZALP, İnan, KOPARAL, Celil ve BERBEROĞLU, Güneş, “Yönetim ve Organizasyon”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999

ÖZALP, İnan; “İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon”, Vergi Yayınları, Ankara,2003

ÖZDAMAR K. ve DİNÇER S, “Bilgisayarla İstatistik Değerlendirme ve Veri Analizi”, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir.,1987

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem ; “Örgütsel Davranış”, Anadolu Üniversitesi

PFEFFER, Jeffrey; “Managing with Power, Harvard Business School Press”, Boston, 1994

PODSAKOFF, P.M., TODOR, W.D. and SKOV, R. “Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction”. , Academy of Management Journal, 1982.

RAHİM, M. Afzalur, “Relationships Of Leader Power To Compliance And Satisfaction With Supervision: Evidence From A National Sample” Western Kentucky University,1989

RAVEN, Bertham; “The Bases of Power: Origins and Recent Developments, Annual Meeting of the American Psychological Association”, Washington,1992

RAVID, Joyce; “Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed”, Harvard Business Review, 2006

RICHMOND, Virginia P., WAGNER John P. and MCCROSKEY James C.,; “The Impact Of Perceptions Of Leadership Style, Use Of Power, And Conflict

Management Style On Organizational Outcomes, Communication Quarterly”,  
Vol. 31, No.1, 1983

ROBBINS, Stephan P. ; “Örgütsel Davranışın Temelleri”, Çev. Sevgi A. Öztürk,  
Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir,1994

ROBBINS, Stephen P. ; “Organization Theory (Structure, Design, and  
Applications)”, Third Edition Prence-Hall International Editions, Englewood  
Cliff/ New Jersey, 1990

SARUHAN, Sadi Can ve ÖZDEMİR, Ayla Z. Öncer; “Değer Hedefli İşletmecilik”,  
Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 2004

SCHEİN, H.Edgar.; “Örgüt Psikolojisi”, Çev.:Mustafa Tosun, Türkiye ve Orta Doğu  
Amme İdaresi Enstitüsü No:173, Ankara, 1978

SEVİMLİ, Figen ve İŞCAN Ömer Faruk; “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler  
Açısından İş Doyumu”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, sayı 1-2, Ocak-  
Temmuz 2005, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf>

SIMS H.P. and SZILAGYI A.D.” Leader Reward Behavior and Subordinate  
Satisfaction and Performance”, 1975.

STONER James A. F. ve FREEMAN Edward R., “Management”, Printice-Hall  
International Inc., New Jersey, 1992.

STUDENT, K.R.,” Supervisory Influence and Work Group Performance”. Journal of  
Applied Psychology, 1968.

ŞAHİN, Ali; “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Dergisi, sayı 11, Selçuk Üniversitesi, 2004

ŞİMŞEK, M.Şerif; “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Konya,2001

- TAHİROĞLU, Figen (Ed.); “İnsan Kaynakları. com’dan İşte Başarı”, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003
- TEVRÜZ, Suna, ALTAN, İnci ve BOZKURT, Tülay; “Davranışlarımızdan Seçmeler”, Beta Basım, İstanbul, 1999
- TINAZ, Pınar; “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar”, Beta Basım, İstanbul, 2005
- TOFFLER, Alvin; “Yeni Güçler ve Yeni Şoklar”, Çev: Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1992
- TOKER, Boran; “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2007
- TUTAR, Hasan; “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003
- TÜTÜNCÜ, Özkan; “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi, Cilt 2, sayı 3, 2000
- ULUSOY, Tülin, “İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü, 1993
- WEBER, Max; “Sosyolojinin Temel Kavramları”, Çev. Medeni Beyaztaş, Bakış Yayınları, İstanbul, 2005
- YAHYAGİL, Mehmet Y.; “Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, Öneri Dergisi, Yıl 12, Cilt 6, Sayı 24, Haziran 2005

YAPRAKLI, Şükrü ve YILMAZ Mustafa Kemal; “Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:3, 2007

YAPRAKLI, Şükrü, “Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9,Sayı:3,2007  
<http://www.isguc.org/?p=article&id=292&cilt=9&sayi=3&yil=2007>

YENİÇERİ, T. ve ERTEN, E., “Mağaza Sadakat Programlarının Algılanması, Güven, İlişkiyi Sürdürme İsteği ve Mağaza Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitliği Modeli ile İncelenmesi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2008.

YILDIRIM, Bülent Hazin; “Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkiler Üzerine İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2004)

YUKL Gary, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, 1989.

YÜKSEL, İhsan; ” İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, Temmuz 2005

## **ÖZ GEÇMİŞ**

Budem ARAVİ, 13.06.1983 tarihinde İzmit'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kocaeli' de tamamladıktan sonra, Deniz Harp Okulu Endüstri Mühendisliği Bölümünden 2005 yılında mezun oldu. 2006 yılında İkmal Subay Temel ve İhtisas Kursu gördükten sonra İkmal Subayı olarak göreve başladı. 2007-2010 yılları arasında Denizaltı Filosu Komutanlığında görev yaptı. Temmuz 2010'dan itibaren Deniz Hava Üs Komutanlığında görev yapmaktadır.

## EKLER

### EK-1



## GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

İşletme Fakültesi, P.K. 141 Çayırova / Gebze KOCAELİ

Tel:262 653 8497 Fax: (262) 653 8490 GSM: 0 533 567 62 90 e-mail: nkaya@gyte.edu.tr

Bu anket "Lider Gücünün İşTatmini Üzerine Etkisini" araştırmak amacıyla oluşturulmuştur. Anketi oluşturan soruları cevaplamak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir bölümünü alacaktır. Ancak bu çalışma, iş dünyasına ve akademik birikime önemli katkılar sağlayacaktır. Toplanan veriler kesinlikle akademik amaçlı kullanılacaktır. Değerli katkılarını bekler çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş cevap şıkları vardır. Soruları firmanın genelini düşünerek cevaplayınız. Her bir soruya ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtmek için, ona karşılık gelen rakamı işaretleyiniz.

**(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.**

Yöneticim iyi bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
Sahip olduğu özellikleri nedeniyle, yöneticimi her zaman kendime model olarak alırım.	1	2	3	4	5
Yöneticimi, herkese dürüst davrandığı için takdir ederim	1	2	3	4	5
Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim	1	2	3	4	5
Yöneticimle iyi bir iş ilişkisi içerisindeyim.	1	2	3	4	5
Yöneticimle çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
Yöneticim eğer performansım iyiye ödüllendirilmem için beni özellikle tavsiye eder.	1	2	3	4	5
İşimi başarılı bir şekilde yaparsam yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.	1	2	3	4	5
İşimi iyi yaparsam yöneticim performansımı takdir eder.	1	2	3	4	5
Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim bunu dikkate alır.	1	2	3	4	5
İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.	1	2	3	4	5
Eğer performansım sürekli ortalamanın üstündeyse yöneticim bana bir terfi önerebilir.	1	2	3	4	5

Mesleki bilgisi nedeniyle yöneticime işle ilgili sorunlarda her zaman danışırım.	1	2	3	4	5
Zor bir iş ortaya çıktığında, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
Yöneticim alanında özel eğitim almıştır.	1	2	3	4	5
Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir.	1	2	3	4	5
Yüksek profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için Yöneticimin önerdiğini yapmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
Yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, işimi yapmak için önemli ölçüde yararlanırım.	1	2	3	4	5
Yöneticim itaatsizlik durumunda bana karşı cezalandırıcı işlem yapabilir.	1	2	3	4	5
Eğer performansım süreki standartların altındaysa yöneticim beni işten çıkarabilir.	1	2	3	4	5
Eğer alışkanlıkla işe geç kalırsam, yöneticim beni işten çıkarabilir / cezalandırabilir.	1	2	3	4	5
Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim beni ödüllendirmez.	1	2	3	4	5
Eğer görevimi ihmal edersem yöneticim beni işten çıkarabilir /cezalandırabilir	1	2	3	4	5
Yöneticimin, işimle ilgili olarak benim yapmam gerekenlere dair karar vermesi onun yetkesel hakkıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin işle ilgili konularda benden işbirliği beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin, kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	1	2	3	4	5
Yöneticimin pozisyonu, benim işimin prosedürlerini değiştirme konusunda ona bir otorite (yetki) verir.	1	2	3	4	5
Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğu için yapmalıyım.	1	2	3	4	5
Yöneticimin, benden talimatlarını yerine getirmemi beklemeye yetkesel hakkı vardır.	1	2	3	4	5
Bu iş yerinde çalışıyor olmak beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığımı inanıyorum.	1	2	3	4	5
Harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı inanıyorum.	1	2	3	4	5
Kurumumun bana sağladığı sosyal imkanlardan memnunum.	1	2	3	4	5

<b>İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyorum.</b>	1	2	3	4	5
<b>İşimdeki çalışma şartlarından memnunum.</b>	1	2	3	4	5
<b>İş yerimde önemli olduğumu hissediyorum.</b>	1	2	3	4	5
<b>Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.</b>	1	2	3	4	5
<b>Eğer tekrar meslek seçme şansım olsaydı yine aynı işi seçerdim.</b>	1	2	3	4	5
<b>İş arkadaşlarımla birbirleriyle olan ilişkileri memnuniyet vericidir</b>	1	2	3	4	5

Yaşınız:  20-29  30-39  40-49  50+

Cinsiyet:  Erkek  Bayan

Eğitim durumu:  Lise  Üniversite  Lisansüstü/doktora

Görev süreniz:  0-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20+ yıl

Pozisyonunuz:  çalışan (p.memuru)  Alt kademe yöneticisi  Orta kademe yöneticisi  üst kademe yöneticisi