



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TİPLERİNE
İLİŞKİN ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Hakan DANACI**

Enstitü No: **165100121**

Danışman:

Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

İstanbul,2019



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTUSU
İŞLETME ANABİLİM DALI

**OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TİPLERİNE
İLİŞKİN ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Hakan DANACI**

Enstitü No: **165100121**

KABUL VE ONAY

Hakan Danacı tarafından hazırlanan “Otomotiv Sektöründe Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılaması ve İş Tatmini İlişkisi” başlıklı bu çalışma, tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Otomotiv Sektöründe Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algılaması ve İş Tatmini İlişkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.10.2018

Hakan DANACI

ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasını aizin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 5 beş yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

17.10.2018

Hakan DANACI

ÖZET

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TİPLERİNE İLİŞKİN ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Hakan DANACI

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA

Ekim, 2018 - 104 Sayfa

Liderlik tarzının çalışanların ve örgütün genel performansı üzerinde olan etkileri bilinmektedir. Bu araştırma, örgütlerde çalışanların otokratik, demokratik ve hümanist liderlik tarzı algılarının iş tatminleri üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik dizayn edilmiştir. Bu amaçla, iş tatmini ve liderlik tarzları teorik olarak işlenmiş ve bir alan araştırması yapılmıştır.

Bu çalışmada birincil araştırma verisi elde etmek için iki ölçüm aracı kullanılmıştır. İş Tatmininin içsel, dışsal ve genel boyutları, Minnesota İş Tatmin Ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Otokratik, demokratik ve hümanist liderlik tarzlarının ölçümü için Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Alan araştırması için birincil veri, İstanbul otomotiv sektörü çalışanlarından rastgele seçilen örneklemeden toplanmıştır. Parametrik istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Bu amaçla Pearson korelasyon, çoklu regresyon, bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü ANOVA analizleri kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre içsel ve dışsal tatmin demokratik liderlik tarzı algısı ile pozitif yönlü orta düzeyde ilişkilidir. İçsel ve dışsal tatmin hümanist liderlik tarzı algısı ile pozitif yönlü zayıf düzeyde karşılıklı ilişkilidir. Hümanist liderlik tarzı algısı, içsel, dışsal tatmin üzerinde zayıf düzeyde pozitif belirleyiciliğe sahiptir. Hümanist liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Otokratik liderlik tarzı algısı; içsel iş tatminine, dışsal iş tatminine, öğrenim düzeyine, meslekte, işletmede ve yönetici ile deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Anahtar kelimeler: Otokratik liderlik, demokratik liderlik, hümanist liderlik, iş tatmini

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF EMPLOYEES IN THE AUTOMOTIVE SECTOR ON THE LEADERSHIP TYPES AND THE RELATIONSHIP BETWEEN THE JOB SATISFACTION

Hakan DANACI

Master's Thesis, Business Department

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA

October, 2018 – 104 pages

It is known that leadership styles have effect on personnel's and overall performance of the organization. This study was designed to research the effects of employee's autocratic, democratic and humanistic leadership styles on their job satisfaction. Job satisfaction and leadership styles have been theoretically covered in the study and a survey have been executed for this end.

Two scales were employed in the study to have primary research data. The intrinsic, extrinsic and general dimensions of job satisfaction were measured by means of Multifactor Minnesota Job Satisfaction Scale. Multi Factor Leadership Scale was used to measure autocratic, democratic and humanist leadership styles. Data was gathered from a randomly chosen sample of automotive sector employees in İstanbul for the field survey. It was analyzed using quantitative parametric statistical techniques. Pearson correlation, multiple regression, independent samples t-test and one-way ANOVA were used for this purpose.

According to the findings of the study; intrinsic, extrinsic and general job satisfaction are moderately and positively related to democratic leadership style perception. Intrinsic, extrinsic and general job satisfaction are weakly and positively related to humanistic leadership style perception. Humanistic leadership style perception has a positive and weak determinative effect on intrinsic, extrinsic and general job satisfaction. Humanistic leadership style meaningfully differs according to gender. Autocratic leadership style perception meaningfully differs according to intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, general job satisfaction, level of education, duration of experience in sector, company and, experience with manager.

Key Words: Autocratic leadership, democratic leadership, humanist leadership, job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	3
LİDERLİK KAVRAMI VE GENEL YAKLAŞIMLARI	3
1.1. Liderlik Kavramına Genel Yaklaşım	3
1.2. Liderin Özellikleri.....	4
1.3. Liderlik Modelleri	6
1.3.1. Otoriter Liderlik	6
1.3.2. Demokratik Lider	7
1.3.3. Karizmatik Lider	8
1.3.4. Liberal Liderlik	8
1.3.5. Hümanist Liderlik	9
1.3.6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Liderlik.....	9
1.3.7. Doğal Liderlik	9
1.3.8. Destekleyici Lider	10
1.4. Liderlik Yaklaşımları	11
1.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları	11
1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı	11
1.4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	12
1.4.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	13
1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	14
1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	14
1.4.2.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	16

1.4.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	16
1.5. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları.....	17
1.5.1. Yasal Güç (Meşru Güç).....	18
1.5.2. Ödüllendirme Gücü	18
1.5.3. Cezalandırma Gücü	19
1.5.4. Uzmanlık Gücü	20
1.5.5. Karizmatik Güç	20
2. BÖLÜM.....	22
İŞ TATMİNİ.....	22
2.1. İş Tatmininin Önemi.....	25
2.1.1. Birey Açısından İş Tatminin Önemi	25
2.1.2. Örgüt Açısından İş Tatminin Önemi.....	25
2.2. İş Tatminini İle İlgili Teoriler	26
2.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri.....	26
2.2.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	26
2.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	28
2.2.1.3. David Mc Clelland Başarma İhtiyaç Teorisi.....	29
2.2.1.4. Clayton Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma - Gelişme (VİG) Teorisi	30
2.2.2. Süreç Teorileri.....	31
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	31
2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.....	32
2.2.2.3. Edwin Locke Amaç Teorisi.....	33
2.2.2.4. J. S. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	34
2.2.2.5. Pekiştirme Teorisi	34
2.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler	36
2.3.1. Bireysel Faktörler	36
2.3.1.1. Yaş.....	37

2.3.1.2. Cinsiyet.....	37
2.3.1.3. Medeni Durum	38
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi	38
2.3.1.5. Kıdem	39
2.3.1.6. Çalışma Süresi.....	40
2.3.1.7. Kişilik	40
2.3.2. Örgütsel Faktörler	41
2.3.2.1. İşin Niteliği.....	41
2.3.2.2. Ücret	42
2.3.2.3. Terfi	42
2.3.2.4. Yönetim Tarzı	43
2.3.2.5. İletişim.....	43
2.3.2.6. Çalışma Koşulları	44
2.3.3. Grupsal Faktörler.....	44
2.3.3.1. Çalışma Arkadaşları	45
2.3.3.2. Danışman.....	45
2.3.4. Kültürel Faktörler	46
2.3.5. Çevresel Faktörler	46
2.4. İş Tatmini Türleri	46
2.5. İş Tatminini Artırma	47
2.5.1. İş Değişirme (İş Rotasyonu).....	47
2.5.2. İş Tasarımı	47
2.5.3. İş Genişletme.....	48
2.5.4. İş Zenginleştirme.....	48
2.5.5. Azaltılmış İşgünü Sayısı.....	49
2.5.6. Esnek Zaman Uygulaması.....	49
2.5.7. Telecommuting (Tele Çalışma).....	50
2.5.8. Müzikten Yararlanma.....	50

2.6. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	50
2.6.1. İş Tatmini ve Performans	51
2.6.2. İş Tatmini ve Devamsızlık	52
2.6.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri	52
2.6.4. İş Tatmini ve Engelleme Tepkileri	53
2.6.5. İş Tatmini ve Örgütte Sapkın Davranışlar.....	54
2.7. Liderlik Tarzları ve İş tatmini İlişkisi Üzerine Alan Araştırmaları	54
3. BÖLÜM.....	58
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TİPLERİNE	
İLİŞKİN ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ.....	58
3.1. Yöntem	58
3.1.1. Araştırmanın Amacı	58
3.1.2. Evren ve Örneklem.....	58
3.1.3. Veri Toplama Araçları	59
3.1.3.1. Sosyodemografik Bilgi Formu	60
3.1.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeği.....	60
3.1.3.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	60
3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	60
3.1.5. Araştırmanın Varsayımları	62
3.1.6. Araştırmanın Kısıtları.....	62
3.1.7. Verilerin Analizi.....	62
3.2. Bulgular.....	62
3.2.1. Faktör Analizi.....	62
3.2.1.1. Liderlik Tarzları Açıklayıcı Faktör Analizi	63
3.2.1.2. Liderlik Tarzları Doğrulayıcı Faktör Analizi	65
3.2.1.3. Minnesota İş tatmini Açıklayıcı Faktör Analizi.....	67
3.2.1.4. Minnesota İş Tatmini Doğrulayıcı Faktör Analizi	68
3.2.2. Veri Normallik Testleri ve Betimleyici İstatistikler.....	71

3.2.3. Korelasyon Analizi.....	72
3.2.4. Regresyon Analizleri.....	73
3.2.5. Fark Testleri	74
3.3. Araştırma Sonucu.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	108
ÖZGEÇMİŞ.....	110



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Özellikleri	59
Tablo 2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde ve Güvenilirlik Analizleri.....	64
Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri Tablosu...	65
Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeği Temel Geçerlilik Tablosu	67
Tablo 5. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde ve Güvenilirlik Analizleri.....	68
Tablo 6. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri Tablosu	69
Tablo 7. Temel Geçerlilik Tablosu	70
Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Normallik Test Sonuçları	71
Tablo 9. Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistik Tablosu.....	71
Tablo 10. Araştırma Değişkenleri Arasında Pearson Korelasyon Analizi Tablosu.....	72
Tablo 11. Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	73
Tablo 12. Liderlik Tarzlarının İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	73
Tablo 13. Liderlik Tarzlarının Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	74
Tablo 14. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu.....	75
Tablo 15. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	76
Tablo 16. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	77
Tablo 17. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Sektör Deneyimine Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	78
Tablo 18. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin İşletme Deneyimine Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	79
Tablo 19. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Yöneticiyle Deneyime Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	80
Tablo 20. Hipotezlerin Kabul – Red Durumu	81



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli	61
Şekil 2. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	66
Şekil 3. İş tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	70



GİRİŞ

Günümüz koşullarında süreklilik gösteren değişimlerin bir gereği olarak yenilenme adına adımlar atılmaktadır. Gelişen teknoloji ve onun sunmakta olduğu olanakların çeşitliliği, bilimin her alanında da bilinmeyenler adına araştırmaları arttırmaktadır. Her geçen zaman farklılık yaratmak amacıyla yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik sistemlere duyulan ihtiyacın artması, insan unsurunu daha önemli kılmaktadır.

Serbest Piyasa ekonomisi içerisinde yer alan ve dünyanın her noktasına ulaşabilme gayreti ile pazarlarını artırma eğilimindeki şirketlerin birbirleriyle rekabetlerine tanık olmaktadır. Şirketler, etkinlik ve verimlilik kapsamında birleşmelere gitmekte, satın almalar yapmaktalar, küçülmelere gitmektedirler. Bu süreç içerisinde insan unsurunu göz ardı eden şirketler, zaman içerisinde ellerindeki en önemli sermayenin kendileri için vazgeçilmez olan bilgiye ulaşan ve onu kullanan “insan” olduğunu fark etmişlerdir. Bu kapsamda insan kaynakları uygulamalarının kapsamı genişletilmiş ve bu birimlerin örgüt üyelerinin sosyal ve mesleki ihtiyaçlarına yönelik daha etkin çalışmaları desteklenmiştir. Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarındaki başarıları çalışanlarına yapmakta oldukları yatırımlar ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Devamlılık sağlamak adına uyum içindeki çalışanlarını kaybetmemeleri ve kendilerine katkı sağlayabilecek yeni çalışanlar istihdam edebilmeleri, çalışanlarının beklentilerini karşılamaları ve toplum üzerinde pozitif imaj yaratmaları ile mümkün olmaktadır. Bu bakımdan içsel ve dışsal anlamda “insan” unsuru şirketler için çok büyük bir önem ifade etmektedir. Şirket çalışanlarının örgütleri içerisinde kendilerine isteyerek (yâda örgüt sistemin bir gereği olarak) örnek aldıkları (yani lider olarak gördükleri) kişilerle uyumları ve söz konusu liderler ile ilgili olarak algıları, örgüt içerisinde var olmalarına yönelik duydukları tatmin ve örgütleriyle bir olma hisleri üzerinde büyük bir etken durumundadır. Liderlik algıları ve liderlerin bireyler üzerindeki etkileri üzerine başta siyaset tarihi olmak üzere birçok araştırmalar yapılmış ve bu araştırmalar üzerinden liderlik tanımları, özellikleri ve tarzları ortaya konulmuştur.

Liderlik ve iş tatmini kavramları, kendi içlerindeki dinamiklerin süreklilik gösteren küresel yeniliklerle paralel olarak değişkenlik gösterecek olmaları nedeniyle önemlerini koruyacaklardır. Bu değişimin en güzel örneği olarak; önceki yıllarda

yaygın olarak çalışılan “Karizmatik Liderlik” tanımı yanında “İnsana Yönelik Lider” tarzının önem kazanması gösterilebilir. “İnsana Yönelik Lider” tarzı çağın liderliği olarak tanımlanmaktadır ve bu liderlik tarzının özelliklerini taşıyan kişilerin, çevresindeki insanları etkileyebilme güçlerinin fazlalığından, etkinliklerinden söz edilmektedir. Örgüt stratejilerinin benimsenmesi ve hedeflere ulaşılması kapsamında “Liderlik” kavramı; bireylerin örgütlerinin menfaatlerine yönelik karar vermeleri, kendilerini hedefler doğrultusunda daha fazla motive edebilmelerine ilişkin olarak da “İş Tatmini” kavramının önemi, bu kavramları her zaman güncel tutacaktır.

Bu noktadan hareketle yapılan bu çalışmada, algılanan liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ortaya koyulması, ana amaç olmuştur. Bu ilişkinin aslında tek yönlü olduğu ve dolayısıyla algılanan liderlik stillerinin iş tatmini düzeyleri üzerinde etkili olacağı, literatür taraması sonuçlarına dayanılarak, varsayılmıştır.

Çalışma kapsamında iş tatmininin gerek bireysel, gerekse de grupsal ile örgütsel seviyelerde hayati derecede etkili bir konu olduğu dikkate alınmıştır. Diğer taraftan çalışanların iş tatminlerini etkileyecek önemli bir faktör, yöneticilerin bu kişilere yönelik olarak nasıl bir tutum sergiledikleridir. Yöneticilerin birer lider olarak görülmeleri, iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz yönde bir etki yaratacaktır. İşte bu çalışmanın ana amacı, bu etkiyi yakalamaktır. Bunun yanı sıra ikinci bir amaç, algılanan liderlik stilleri ile iş tatmini düzeylerinin çeşitli sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmalarını incelemek ve üçüncü bir amaç ise, ortaya çıkan bulguları göz önünde bulundurarak, bilimsel açıdan ve iş hayatı çerçevesinde önerilerde bulunmaktır.

Bu amaçlara yönelik olarak çeşitli ölçüm araçları bir araya getirilmiş, bu şekilde algılanan liderlik stilleri ile iş tatmini konularının istatistiksel yapıları incelenmiş ve gerekli onaylamalar yapıldıktan ve güvenilirliklerin yeterli düzeyde oldukları anlaşıldıktan sonra da, önerilen araştırma modelinin testi gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak algılanan üç liderlik stilinin ortaya çıktığı; bu stillerin otoriter, demokratik ve hümanist liderlik stili olarak ayrıştığı; iş tatmininin içsel ve dışsal boyutlara ayrıldığı ve son olarak otoriter liderlik stilinin iş tatminini bütünüyle etkilediği ancak hümanist stilin kısmi bir etki yaratırken, demokratik stilin iş tatmini üzerinde hiçbir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE GENEL YAKLAŞIMLARI

Liderlik (leadership), lider (leader) ve liderlik etmek (lead) kelimeleri etimolojik bakımından incelendiğinde bu kelimelerin Anglosakson köklerinin ‘yol’ veya ‘yön’ anlamına gelen ‘lead’ veya ‘seyahat etmek’ veya ‘gitmek’ anlamına gelen ‘laed’ olduğu görülmektedir. Tarih boyunca Anglosaksonların denizcilik kültürü olduğundan bir bakıma lider sözcüğünün geminin rotası anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Adair, 2005: 66).

Lider kelimesinin Türkçe karşılığı olarak önder kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözcüğünde ise lider için ‘şef, önder’ kelimesi daha sık kullanılmıştır (Sıgır ve Gürbüz, 2014: 375).

1.1. Liderlik Kavramına Genel Yaklaşım

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını etkilediği bilinmesine rağmen 20. yüzyıla kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar yapılmamıştır. Liderlikle ilgili araştırmalar, özellikle içinde bulunduğumuz 100 yıllık süreçte daha fazla artmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında ise özellikle liderin kişisel özellikleri üzerine daha çok durulduğu görülmektedir. Bu yüzden liderin kişisel özelliklerinin yanı sıra davranışsal özelliklerinin de incelenmesi elzem olmuştur (Can vd., 2006: 296).

Liderlik her devirde var olduğu gibi günümüzde de var olmaya devam etmektedir. Liderlikten insan doğası gereği vazgeçilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanlar, grup halinde yaşayan canlılar olduğundan grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2014: 435).

Liderlik sosyal bilimler alanının ortak konusu olmasına rağmen tam olarak liderliğin ne ifade ettiği konusunda bir birlik sağlanamamıştır. Liderlik kavramıyla ilgili farklı yaklaşımlara bakıldığında değişik şekilde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavram olduğu görülmektedir. Liderlik; psikoloji, sosyoloji, siyaset, yönetim ve işletme biliminde birçok araştırmaya konu olmakla birlikte her bir bilim dalında farklı şekilde tanımlanmaktadır (Koçel, 2015: 422).

Literatüre bakıldığında liderlik konusunda birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Her yazar farklı alanlarda liderliği değişik şekilde açıklamıştır. Lider, örgüt üyelerinin iş ve eylemlerinde örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, liderlik, grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahip kişi şeklinde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2018: 307).

Liderlik ve yönetim her zaman karıştırılan kavramlardır. Kısaca bu tanımlara baktığımızda Harvard İşletme Fakültesinden John Kotter yönetimi karmaşa ile başa çıkabilmek, resmi planlar tarafından resmedilen yöntem ile tutarlılık sağlamak, sert organizasyon yapılarını tasarlamak ve planlar sonuçlarla mukayese etmek olarak tanımlamıştır. Bunun aksine liderliği ise değişim ile mücadele edebilmek olarak tanımlamıştır. Liderlik gelecek vizyon gelişimini sağlayarak yön çizer. Ayrıca çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasına olanak sağlayarak engelleri aşabilmeyi sağlar. Fakat bütün liderler yönetici değildir. Bununla birlikte bütün yöneticilerde elbette lider değildir. Çünkü örgütsel kuruluşların yöneticilere sağladığı biçimsel haklar, onların her zaman etkili ve verimli bir yönetici olmalarını sağlamaz. Örgütün biçimsel yapısı dışında ortaya çıkan, onaylanmamış liderliği etkileme yeteneği, biçimsel etkileme kadar hatta bir bakıma ondan daha da etkili olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, liderler, grup içerisinde benzer şekilde biçimsel olarak atanmış gibi aniden meydana çıkabilmektedir (Kotter, 2000: 71).

1.2. Liderin Özellikleri

Liderliğin doğuştan geldiğine inanılmakla birlikte liderlik öğretilir ve geliştirilebilir. Lakin bunun için bireyin öz farkındalığını yaratması şarttır. Bu öz farkındalık olmadan liderlik özellikleri de ortaya çıkmamaktadır. Genellikle tüm dünyada yanlış anlaşılan bir inanış vardır. Bu inanış ise insan ne zaman bir başarıya imza atsa bu onu hemen bir lider olarak görmemizden kaynaklanmaktadır. Herkes kendi evreninde başarıya imza atabilir ve kendince iyi şeyler yapabilir. Hatta bunun bir kısmı diğer insanlara da fayda sağlayabilir. Bütün bunlar kişinin liderlik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelmez (Çetin ve Beceren, 2007: 111).

Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt, Buda, Reagan gibi güçlü liderlerin tarih boyunca özellikleri incelenmiştir. Liderlik özellikleri araştırılırken liderin kişisel yetenekleri ve özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Günümüzde kamu ve özel

sektörler tarafından, problem üreten değil problem çözen ve zamanı en iyi şekilde kullanan lider vasfı bulunan bireyler aranmaktadır. Liderleri lider olmayanlardan ayırabilmek için yapılan araştırmalarda; lider vasfı olan kişilerin, sosyal ve entelektüel özellikleri konusunda araştırmalar yapılmaktadır (Amezquita vd., 2009: 826).

Liderliğin birçok nitelikleri olabilmesiyle beraber Ertürk'e (2013: 205) göre liderin niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Lider karizmatik olmalıdır,
- Liderin bir misyona ve vizyona sahip olması gerekir,
- Lider her bakımından güçlü olmalıdır,
- Lider girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmalıdır,
- Lider hırslı ve heyecanlı olmalıdır,
- Lider etkili iletişim kurabilmelidir,
- Lider üstün bir kişilik sahibi, olgun ve dürüst olmalıdır,
- Lider olumlu (pozitif) olmalıdır,
- Lider inançlı olmalıdır,
- Lider azimli ve çalışkan olmalıdır,
- Lider hitabet ve ikna kabiliyetine sahip olmalıdır,
- Lider grup üyeleri tarafından güvenilir olmalıdır,
- Lider genel kültür sahibi olmalıdır,
- Lider cesur, sabırlı ve soğukkanlı olmalıdır,
- Lider kararlı ve tutarlı olmalıdır,
- Lider alçakgönüllü ve hoşgörülü olmalıdır,

- Lider ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmalıdır,
- Lider hataları tekrarlamamalı ve tecrübelerden ders almalıdır,
- Lider isabetli kararlar vermelidir,
- Liderin özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmalıdır.

1.3. Liderlik Modelleri

Liderlik kavramının gelişmesiyle birlikte birçok liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzları olarak kabul gören otoriter, demokratik, hümanist ve liberal liderlik tarzları aklımıza ilk gelen liderlik modelleri olmakla birlikte günümüzde daha sık adından söz ettiren karizmatik liderlik ön planda tutulmuştur (Eren, 2014: 435).

Bu bölümde liderlik modellerinden;

- Otoriter Lider,
- Demokratik Lider,
- Karizmatik Lider,
- Liberal Lider,
- Hümanist Lider,
- Kurum İçi Ağ Oluşturan Lider,
- Doğal Lider ve
- Destekleyici Lider modelleri ele alınacaktır.

1.3.1. Otoriter Liderlik

Dünya tarihinde otoriter lider tanımına uyacak pek çok lider bulunmaktadır. Otoriter liderlik vasfında ağırlıklı olarak merkezi bir yönetim şekli uygulanır. Katılımcılıktan uzak olan bu liderlik tarzında bireysel kararlar ön plandadır. Kısacası çalışanların yönetimde herhangi bir söz hakkı yoktur. Bu tarz liderler eylemlere

ilişkin karar ve uygulamaları kendileri belirleyerek çalışanlara iletir. Diğer bir ifadeyle liderler otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptir (Erol vd., 2000: 100).

Otoriter liderler, makamdan almış oldukları resmi gücü kullanmaktadırlar. Lider, grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedir. Ceza ve ödüller bizzat kendisi tarafından ayarlanır. Otoriter ve bürokratik toplumların beklentilerini uygun bir şekilde karşılamakla birlikte bağımsız hareket edebilmesinden dolayı daha hızlı ve daha etkin karar verme imkanı sağlar. Bunun aksine liderin aşırı egoist davranışları, grup bireylerine söz hakkı vermeyerek üyelerin iş yapma arzularını negatif yönde etkilemesi, grup üyelerinde tatminsizlik yaratması ve işletmede yabancılaşmaya sebep olması nedeniyle yaratıcılığın azalması bu tarz liderliğin kötü yanları olarak görülmektedir (Harley, 1999: 41).

1.3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, otoriter liderliğin aksine otoritenin tek bir kişi tarafından değil, çalışanlarla birlikte paylaşılmasıdır. Demokratik liderlikle yönetilen birçok toplumda grup üyeleri, bürokratik bir sistem içerisinde grubun hedef, amaç ve faaliyetlerinin tespitinde yeteneklerine göre görev almaktadır. Bu liderlik tarzında lider, çalışanlara yol gösterir astlara öncülük ederek organizasyonda çalışanların katılımını destekler ve teşviklerini sağlar. Demokratik liderliğin en önemli özelliği, astlara daha nazik davranılması ve onlara değer verilerek cezadan çok ödül sisteminin uygulanmasıdır (Şahin vd., 2004: 657).

Demokratik liderlikte, lider grubun yasalar çerçevesinde koordinesini sağladığı için Weber bu tür liderlik anlayışını yasal liderlik olarak adlandırmaktadır. Bu liderlik tipi, geleneksel ve karizmatik otoriteden farklı olarak, emirleri verenlerin ve egemenliği kullananların meşru olduğu inancını içermesinden dolayı Weber'e göre en akılcı liderlik tipi olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, emir verme gücünün yaptırımı akılcı kurallardan oluştuğu, herkes için bağlayıcı normlara dayandığı için demokratik liderlikte yasal yaptırımlar ön plandadır. Bundan dolayı, böyle bir liderle çalışan bireyler emir verme gücü akılcı şekilde kullanıldığı sürece kuralara itaat eder. Demokratik liderlik anlayışında hukuk önünde herkesin eşit olduğuna inanılır. Emretme gücüne sahip olan liderler, kanunla düzenlenen usul ve

esaslara göre seçilir veya atanırlar. Demokratik liderler hukuk düzeninin sürekliliğinden sorumludur (Şimşek vd., 2001. s.155).

1.3.3. Karizmatik Lider

Karizmatik lider modeli 1997 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Karizmatik liderlik tarzında liderin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğu ifade edilmiştir (Aslan, 2009: 256).

Karizma kavramının tarihsel sürecine baktığımız zaman ilk olarak Alman sosyolog Max Weber tarafından ele alınmış olduğu ve 1980'lerden sonra ise örgütsel liderlik çalışmalarında yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Karizma kelimesinde, etimolojik manada Yunanca kökenli kelime olmakla birlikte, lütfedilen bir kabiliyet vardır. Weber'e göre karizmatik liderin kendine göre bir tarzı vardır. Karizmatik liderliğinin yetkisi, doğası gereği sürekli değişim halindedir (Byrman, 1992: 290).

1.3.4. Liberal Liderlik

Liberal liderlik tarzına sahip olan liderler, yönetim yetkisini kullanmayı tercih etmemeye çalışır. Lider kendisine verilen sorumlulukları kullanmaktan kaçır ve mümkün oldukça kullanmamaya çalışır. Ayrıca liderin görevi diğer grup üyelerinin görevleri gibidir. Lider, kendi amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için diğer grup üyelerine bağlıdır. Liberal liderler, personelin gelişmesi için herhangi bir çaba harcamaz ve onları kendi halinde bırakarak bir otonom sağlanmasına yardımcı olur. Bu liderlik anlayışında, liderin esas görevi astlarına kaynak sağlamak ve ortaya çıkacak sorunları çözmek için elinden gelen çabayı sergilemektir (Ergeneli ve Arı, 2005: 121).

Liberal liderliğin, eğitim, gelişim ve inovasyon alanlarında yaygın olarak olması büyük önem arz etmektedir. Bu liderlik tarzında her üye kendiliğinden eğilim ve yaratıcılığı ön planda tutar. Astlar, gerektiği zaman belli kişilerle gruplar kurarak sorunları hızlı bir şekilde çözer ve yeni fikirler üretmek için uygun kararlar alınmasını sağlar. Liberal liderliğin olumsuz yanı ise liderin otoritesini kullanmayı engellemesidir. Ayrıca lider grup üzerine tam bir hakimiyet sağlayamaz ve bireysel başarı ön planda olup grupsal başarı olayı gözlenemez (Uysal vd., 2012: 26).

Liberal liderlikte, kişinin daha çok işin gerektirdiği özelliklere vakıf olmadan liderlik pozisyonuna getirilmesi olayı görülmektedir. Bu liderlik tarzı geleneksel liderlik tarzı olarak düşünülse de genel olarak bu liderlik tarzı günümüzde çoğu işletmelerde uygulanmaktadır. Liberal liderliğin uygulanmasında önemli olan işletmenin faal olduğu sektör ve yapısal özellikleri dikkate almaktır (Örücü ve Çoban, 2017: 5).

1.3.5. Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik tarzındaki liderler babacan bir tavır takınarak koruyucu, kollayıcı ve himaye edici davranış özelliği gösterir. Hümanist liderler, her şeyden önce insana aşırı bir önem verip üretimi ikinci plana atabilir. Hümanist liderlikte, astların fikirleri alınmasına rağmen genellikle kararı lider verir. Bu liderlik tarzı; ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanarak, motivasyonu duygusal yönlendirmelerle sıcak tutar ve zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz (Durmuş, 2016: 206).

1.3.6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Liderlik

Kurum içi ağ oluşturucu liderlikte, lider örgüt ya da gruplarda daha çok denge sağlayarak, üyelerin moralini yükselterek, sağlıklı ilişkiler ve iletişim kurarak işletmede güçlü bir iklim yaratmayı sağlar. Bu tarz liderliğin uygulandığı işletmelerde bireyler daha fazla tatmine ulaştığı için çok tercih edilen bir liderlik tarzıdır (Güney, 2011: 353).

Kurum içi ağ oluşturucu liderlik tarzında ortak değerler oluşturmak oldukça önemlidir. Liderler, insani değerlere daha fazla önem verdiği için bireylerin daha fazla örgüte bağlı olduğu görülür. Kurum içi ağ oluşturucu liderlik tarzında, duygusal değerlere önem verildiğinden ekip çalışmasına daha çok önem verilir. Başka bir deyişle, kurum içi ağ oluşturucu liderlik, duygusal zekânın temel tekniklerinden olan empati ve çatışmayı önlemeye önem veren liderlik çeşidi olması münasebetiyle takipçiler için örnek model oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında, insan ön planda olduğundan takipçilerde yüksek verimlilik sağlanır (Keçecioglu, 1998: 105).

1.3.7. Doğal Liderlik

Örgüt ya da işletmelerde liderliğin şartlarından biri de karşılıklı bağlılık ve saygı anlayışıdır. Doğal liderlikte olmaması gereken özelliklere bakıldığında bu

özelliklerin; takım içinde paylaşımcı ve doğal olmamak, arkadaşlarına güvenmemek, yeterli iletişim sağlamamak ve işletme hareketlerine ters davranış sergilemek olduğu görülür (Uğuroğlu, 2010: 176).

Burt Nanu'a göre doğal liderde bulunması gereken özellikler ise şu şekilde sıralayabiliriz (Yatkın, 2007: 126).

- Uzak Görüşlülük: Doğal liderlerin gözleri sabit bir şekilde ufuk taraması yapabilmelidir. Hatta bu durumu ufka doğru mesafe almakta olduğu zaman bile sergileyebilmelidir.

- Değişime Hükmetmek: Örgüt ya da gruplarda değişim, hız, yön ve ritmini öyle bir şekilde ayarlar ki örgütün büyüme ve evrim olayına denk düşer.

- Örgüt Tasarımı: Doğal lider, hedeflenen vizyonu gerçekleştirmek için örgütü meydana getirir. Ayrıca kurucu bir liderlik vasfı olduğundan kendisi gittikten sonra bile örgütü miras bırakabilir.

- Erken Öğrenme: Doğal liderin en önemli özelliklerinden biri de ömür boyu öğrencilik sürecine sahip olmasıdır. Doğal olarak kendisini sürekli öğrenmeye adar.

- İnisiyatif: İş olurlarına bırakmayarak işlerin olması için gerekli mücadeleyi yapar.

- Karşılıklı Bağlılığı Gerçekleştirmek: Doğal liderin bir diğer özelliği de başkaları ile fikirlerini paylaşma, bireylere güvenme, sürekli iyi yönde iletişim kurma ve sorunları iş birliği içinde çözme amacı vardır.

- Yüksek Dürüstlük Standardı: Doğal liderler; adil, hoşgörülü, namuslu, güvenilir, açık, sadık ve geçmiş ile geleceği harmanlayıp geleneklere bağlı insan olması şeklinde düşünülmüştür.

1.3.8. Destekleyici Lider

Örgüt ve işletmelerde destekleyici lider vasfına sahip liderler çalışanların görüşlerini ve önerilerini almakta, fakat kararını kendisi vermektedir. Destekleyici lider, grup üyeleri arasında ilişkiyi geliştirir, motivasyonu artırır ve üyelere tatmin duygusunun gelişmesini sağlar (Erdoğan, 1999: 349).

Destekleyici lider, astlarıyla dostane çalışma ortamı oluşturma yetisine ve çalışanlarla aşırı ilgilenme dürtüsüne sahiptir. Ayrıca bu liderlik türü kişiye dönük olmakla birlikte uyumlu lider olarakta bilinmektedir. Çalışanlarına, bu tarz davranan liderler işletmelerde çalışanların iş tatminini ve işlerin başarılmaması konusunda motivasyon sağlar (Erdoğan ve Kolamaz, 2011: 315).

1.4. Liderlik Yaklaşımları

Antik çağlardan bu yana liderlikle ilgili farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlere bakıldığında bazı araştırmalara göre liderliğin doğuştan geldiğine bazılarına göre ise sonradan geliştirildiğine inanılmaktadır. Değişen zamanla birlikte farklı tarzda liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Liderlik yaklaşımlarını klasik ve çağdaş yaklaşım olarak ikiye ayırabiliriz. Klasik liderlik yaklaşımı; Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Liderlik Yaklaşımları olmak üzere üçe ayrılır. Modern liderlik yaklaşımlarını ise Dönüşümcü, Etkileşimli ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz (Koçel, 2015: 415).

1.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

1.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımları arasında ilk olarak kullanılan bu yaklaşım Thomas Carlyle tarafından kullanılmıştır. Carlyle, liderliğin sonradan kazanılan bir özellik olmadığını aksine bunun doğuştan gelen bir özellik olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşımın en önemli özelliğine bakıldığında bireyin kişisel özelliklerini temel almasıdır (Aykanat, 2010: 50).

Özellikler yaklaşımında, liderin olağanüstü yetenekleri olduğuna inanılır. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği liderlerin başkalarından farklı olarak olağanüstü güçlere sahip olduğu, liderin süper olduğu ve sihirli olduğu fikrini temel almasıdır. Özellikler yaklaşımında, yapılan araştırmalar sonucunda liderin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri dört grupta toplanmıştır (Ünsal, 2011: 260).

- Fiziksel Özellikler: Liderde olması gereken bazı fiziksel özellikleri; güçlü olması, boy, kilo, yaş, sağlık durumunun iyi olması, ırkı, etkileme gücü, aktif olması ve güzel bir diksiyona sahip olması gibi özellikleri kapsamaktadır.

- Düşünsel Özellikler: İnisiyatif kullanma, kararlılık, zekâ düzeyi, ileri görüşlülük, sorumluluk alabilme, hayalperestlikten uzak olma, bilgi, ikna edebilme, yetenek ve kabiliyet özelliklerinin bir liderde olmasını vurgular.

- Duygusal Özellikler: Kendini kontrol edebilme, sevme ve sevindirebilme duygusu, hırs, kendini kabul ettirme, yüksek başarıma duygusu, güven duygusu gibi özellikleri içermektedir.

- Sosyal Özellikler: Başkalarıyla muntazam ilişki kurma, dostluk ve arkadaşlık kurabilme, popüler olma, sosyal katılım, politik olma, ortak hareketi sağlama becerisi, dışa dönük kişilik yapısı ve kendini kabul ettirme gibi özellikleri kapsamaktadır.

Özellikler yaklaşımında, liderin yukarıda bahsedilen özelliklerin birine ya da bir kaçına sahip olması onun iyi bir lider olduğu anlamına gelmez. Diğer bir ifadeyle, üstün zekâlı ya da iyi iletişim kurabilmesi onun iyi bir lider olduğu anlamına gelmez. Özellikler yaklaşımı, kapsamı bakımından liderliği açıklamak için yetersiz kalmaktadır. Çünkü bireyler ya da çalışan gruplar birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Ayrıca insanların kişisel özelliklerinin değişken olması, sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinin sonsuz olması gibi nedenlerden dolayı özellikler yaklaşımı liderlik kuramı liderlik kuramını tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadır (Sığırı ve Ercil, 2007: 46)

1.4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması sonucunda davranışsal liderlik yaklaşımı öne çıkmıştır. Bu yaklaşımda insanların bireysel özelliklerinden çok onların davranışsal özelliklerine önem verilmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin etkinliğini belirlemede; liderin örgüt üyeleri ile iletişim kabiliyeti, yetki devri, yetkinin planlaması, denetim sistemleri gibi davranış özelliklerine bakılır. Davranışsal liderlik yaklaşımı incelenirken, liderlerin davranışlarına odaklanılması sonucunda etkili ve etkisiz lider kavramı ortaya çıkmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına göre liderlik özelliği yalnızca doğuştan değildir. Bireyler eğitim sonucunda da lider olabilir veya liderlik davranışları geliştirilebilirler (Megginson vd., 1993. s.382).

Davranışsal liderlik kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan deneysel araştırmalar incelendiğinde ortaya iki sonuç çıkmaktadır. Bunlardan ilki liderin işe veya göreve yönelik olması, ikincisi ise kişiye yönelik olması özelliğini taşımasıdır. Buna göre, liderin yetkisi arttıkça astların özgürlük alanı da artmaktadır.

Davranışsal liderlik yaklaşımı, olumlu etkileri olmakla birlikte, bazı eleştirilere maruz kalmaktadır. Liderin davranışlarını ölçmek için lidere direk soru sorulur ya da lider gözlemciler tarafından izlemeye tabi tutulur. Fakat yapılan araştırmalarda kişiler tarafından yapılan gözlemlerin farklı olması lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemeyi güçleştirmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda hangi tür liderlik tipinin etkin olduğu konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda bazı araştırmacılara göre grup üyelerinin arasında iletişime yönelmiş lider tipi önemli iken, bazı araştırmacılara göre göreve yönelmiş lider tipinin etkin olduğu, bazı araştırmacılara göre ise hem ilişkilere hem de göreve yönelmiş liderin etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına bir diğer eleştiri ise yapılan araştırmaların birçoğunun Amerika toplumunda yapıldığı ve onların kültürünü yansıttığına yöneliktir. Bu toplumda genel olarak demokratik liderliğin ön plana çıktığı, otoriter liderlerin ise başarısız olduğu dile getirilmiş; lakin bazı toplumlarda ise otoriter liderlerin daha etkili olduğu ifade edilmiştir (Bolman ve Deal, 2017: 191).

1.4.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımının yetersiz olması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım 1960'larda başlayıp 1980'lerin sonlarında hız kazanmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımında, liderlik yere ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Durumsal liderlik yaklaşımında, diğer klasik liderlik yaklaşımlarda olduğu gibi tek liderlik modeli yoktur. Ayrıca bu yaklaşımda liderlik; liderin amaçlarına, liderin kişisel özelliklerine ve liderin ortamına değinmekte yani başka bir deyişle hem kişisel hem de çevresel özellikleri temel almaktadır (Szilagyi, 1990: 334).

Durumsal liderlik yaklaşımında, liderliğin değişik ve farklı olması esas alınır. Liderler, bu yaklaşımda ortam koşulları ve ihtiyaçlara göre ortaya çıkar. Liderin

bireysel özelliklerinden ziyade liderin çevresel yani ortamsal özellikleri dikkate alınır. Bu durumda lider çeşitli davranışsal karakteristikleri göstererek grup üyelerini güdülemeyi hedefler ve onların başarılı olması için motivasyonu sağlar. Durumsal liderlik yaklaşımını, diğer klasik liderlik yaklaşımlardan ayıran en önemli fark ortam koşullarına göre değişkenlik göstermesi ile ilişkilidir. Bu yaklaşımda liderin etkinliğinin artırılması, örgüt üyelerinin niteliklerini ve yeteneklerini bilmeye, örgüt üyeleri ve liderler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Durumsal liderlik teorisinde liderlik, vazifeyi idare etmek makamı değil aksine her grup üyesi için farklı bir liderlik tarzı geliştiren ve en önemlisi uygulamaya dönük bir liderlik tarzı oluşturan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Vroom ve Von, 2004: 191).

1.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşen dünyada, her şeyin değiştiği gibi liderlik yaklaşımları da değişmiştir. Günümüz dünyasının 20-30 yıl öncesine göre daha hızlı ve daha katılımcı olarak değiştiği gözlenmektedir. Bu süreçte insanların bireysel yaşam tarzları, sosyal yaşantıları, ihtiyaçları, pazarlama ve pazar şartları gibi pek çok konuda radikal değişim yaşanmıştır.

Liderlik yaklaşımları konusunda klasik yaklaşımlar yetersiz kalınca bunun yerine modern liderlik kuramları ileri sürülmeye başlanmıştır. Modern liderlik yaklaşımına göre lider ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiye bağlı olarak liderlik değişmektedir. Bu yaklaşımlar, bir liderin davranışlarına, ulaşılmak istenen amacın özelliklerine, liderin kişisel özelliklerine, ortaya çıkarılacak ürünlerin yapısına, işletmede çalışan üyelerin yetenek ve beklentilerine ve liderin geçmiş tecrübelerine bağlıdır (Yalçınkaya, 2014: 105).

Modern liderlik kuramının temel amacına baktığımızda, her zaman her yerde geçerli tek ve en iyi liderlik tarzı olmadığı dile getirilmiştir. Bundan dolayı grup üyelerinin özellikleri değiştiği gibi liderin özellikleri de değişebilir. Bazen lider her bir grup üyesine farklı bir liderlik yaklaşımıyla yaklaşabilir (Sunay, 1998: 59).

1.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Burns tarafından ortaya atılmıştır. Putlizer ödülünün sahibi Burns'ın liderlik adlı kitabında ilgili liderlik yaklaşımına

atıfta bulunulmuştur. Burns, liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olmak anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bu liderlik yaklaşımında lider ve örgüt üyeleri birbirini teşvik ederek sürekli bir motivasyon ortamı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinde; liderde adalet, eşitlik gibi yüksek amaçların ve ahlaki değerlerin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Berber, 2000: 44).

Dönüşümcü liderlik kuramında lider; grup üyelerini anlayan, örgütün iç ve dış çevresini yakından takip eden, gerektiğinde örgüt yapısını ve kültürünü hatta bireylerin alışkanlık haline getirdiği davranışları yok edip radikal değişiklik yapan kişi olarak ifade edilmiştir (Çelik, 1998: 423).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderin genel özellikleri şu şekildedir (Çakar ve Arbak, 2013):

- Örgüt ya da işletmede radikal değişiklikler yaparak ona heyecan kazandırır.
- Çalışanların ihtiyaçlarını önemser, onları anlar ve gerektiğinde ödüllendirir.
- Lider, katılımcı bir yönetim tarzı oluşturmaya çalışır.
- Lider, yaşam boyu öğrenmeyi hedeflemiştir ve sürekli kendini eğitir.
- Lider, iletişime önem verir ve iletişimin sirkülasyonlu bir şekilde dağılmasını sağlar.
- Lider, çalışanların gelişimi ve öz güven kazanmaları için gerekli yardımı sağlar.
- Lider, iç ve dış ortamda gerekli olan değişimleri görür ve ona göre erken müdahalede bulunur.
- Liderin değişim yapmak için cesareti vardır.
- Lider, risk almaktan korkmaz.

1.4.2.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, genel olarak geleneksel çizgiyi muhafaza etmeye devam etmiştir. Bundan dolayı geçmiş zamandan günümüze iyi olan teknik ve yararlı uygulamaların devam etmesini sağlamıştır. Ayrıca bu yaklaşımda geleneksel yöntemler geliştirilerek etkinlik ve verimlilik üst seviyeye çıkarılmıştır. Etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, işletme çalışanlarının yaratıcı, yenilikçi olmalarını sağlamış, inovasyon becerilerinden ziyade verimlilik ve kalite odaklı çalışmalarını sürdürmüştür (Eraslan, 2006: 15).

Etkileşimci liderlik bir esnaf gibi alışveriş yapmayı temsil eder. Lider ve grup üyeleri arasında etkileşimli bir diyalog vardır. Ödül ve ceza olmak üzere etkileşimci liderliğin oluşmasına katkı sağlayan iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt üyeleri başarı gösterdiğinde ödüllendirilirken aksine bir durumda cezalandırılır. Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, astlarından yapmasını istediği minimum başarı konusunda anlaşma yapar. Bu yaklaşımda liderlik, yönetimle eş anlamda düşünülmektedir. Liderler, işletmede çalışan personelle sözleşme yapar ve çalışanları performanslarına göre ödüllendirir ya da cezalandırır (Tekarslan vd., 2000: 125).

1.4.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik yaklaşımında; karizma, liderin bireysel özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Karizmatik özelliklere sahip liderler karizmatik olmayan liderlere göre astlara karşı daha etkili güce sahiptir.

İşletmelerde ve örgütlerde karizmatik liderlerin vasıfları şunlardır (Öztekin, 2012: 115);

- Grup üyeleri liderin inançlarına, doğruluğuna inanır ve ona güvenir.
- Çalışanların inançları ile liderin inançları eş doğruluk gösterir.
- Örgüt üyeleri lideri eleştirmeden kabul eder.
- Çalışanlar lideri etkileyici görür.
- Örgüt üyeleri lidere gönüllü olarak itaat eder.

- İşletmede çalışanlar görevlerine ve liderlere duygusal olarak bağlanır.
- Örgüt üyeleri başarı göstererek yükselmeyi amaçlar.
- Çalışanlar, grubun başarısına katkıda bulduklarına inanır ve çalışmalarını azimle sürdürür.
- Liderin özgüveni ve insanları etkileme gücü çok büyüktür. Ayrıca liderin kendi düşünce ve duyguları ile ilgili güçlü inançları vardır.

İşletme ve örgütlerde çalışanlar karizmatik liderlerin peşinden sorgusuz sualsiz sürüklenir. Karizmatik lider, çalışanlarla mükemmel bir şekilde duygusal bağ kurar. Karizmatik lider; zeki, çok çalışkan, insanları cezbeden fiziksel ve duygusal özelliklere sahip, sıra dışı, değişim ve dönüşüm yanlısı, vizyon sahibi, yüksek iletişim kabiliyeti ve ikna yeteneğine sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı çalışanlar lidere hayranlık duyar. Ayrıca bu tarz liderler çevrelerine ilham, güven ve pozitif güç verir (Gül ve Aykanat, 2012: 20).

Karizmatik liderlik daha çok durumsal bir özellik göstermektedir. İçinde bulunulan iç ve dış ortamların etkisi ile karizmatik niteliklerini geliştirmeye veya böyle bir aşamanın doğmasına sebep olmaktadır. Karizmatik liderliğin, batı ülkelerinden ziyade daha çok doğu ülkelerinde ortaya çıkmasının nedeninin sosyo-kültürel yapıların farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gelişmiş batı toplumlarında; politikacılar olsun, organizatörler olsun belirli fikirleri geniş ve pasif halka entegre etmekten ziyade onlarla tartışma ve müzakere etme eğilimi sergilemektedir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 2016: 118).

1.5. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları

Lider, belirlediği hedeflere ulaşmak için astları üzerinde etkili ve verimli olan güce gereksinim duyar. Güç, kelime anlamı bakımından başkalarını etkileyebilme kapasitesidir. Liderin sahip olması gereken güç kaynakları ile ilgili sosyal bilimciler tarafından farklı şekilde açıklamalar yapılmıştır. French ve Raven gücü; yasal, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve beğeniye dayanan güç (karizmatik güç) olarak sınıflandırmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

1.5.1. Yasal Güç (Meşru Güç)

Yasal güç, örgütlerde liderlerin ya da yöneticinin örgüt üyelerini etkileme bakımından kendilerini kabul ettirmeleri ile yakın ilişkilidir. Örgütlerde yasal güç hiyerarşiden ve örgüt içerisindeki statüden gelen güçtür. Başka bir deyişle, kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle örgüt üyelerini etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Yasal güç, yöneticiye astların davranışlarını etkileme hakkı sağlar (Barlı, 2010: 361).

Yasal güç bir bakıma otorite gücü olarak da tanımlanabilir. Bu güçte örgütte kimin ne yapacağına ve hangi konularda nasıl davranacağına kadar en ince ayrıntısı bellidir. İş ya da işlemler yapılmadığında ceza alınıp alınmayacağı genelde yazılıdır. İşe yeni alınan personel, lider ya da yöneticinin kendisinden ne yapmasını istediğini bilir. Organizasyonlarda işlerin etkili bir şekilde yapılabilmesi ve sistemin daha etkili yürütülebilmesi için çalışanlar o örgütte geçerli olan norm ve kurallara bağlı olarak hareket etmek zorunda olup, rollerini bu şekilde belirlemek zorundadır (Güney, 2011: 353).

Örgütsel yapılar iki türlü iş ve faaliyet barındırır. Kimilerinde faaliyetleri yaptırma ve denetleme yetkisi bulunurken kimilerinde de buna uyma zorunluğu bulunmaktadır. Etkili lider, işleri en uygun şekilde ileterek yapılması konusunda otoritesini kullanır. İşletme ya da örgütlerde, baskı ve sert yaptırımlarla randımanı yükseltmek, etkili işler yapmak ve başarıya ulaşmak zordur (Koşar ve Çalık, 2011: 581).

Yasal güçte, yönetici veya lider işletme ya da organizasyonda bulunan hiyerarşi nedeniyle belli makama atandığında yasal gücü otomatik şekilde elde eder. Yönetici bu gücü, zorla yaptırma amacı olarak görürse çalışanlarda baskı oluşturacağından verim gözle görülebilecek şekilde düşecektir. Aksine çalışanların görüş ve rızalarına göre hareket ederse, işletmede adeta demokratik bir ortam oluşacağı için verim ve etkinlik artışı görülecektir (Greenleaf, 2002: 221).

1.5.2. Ödüllendirme Gücü

Lider ya da yöneticinin kullanabileceği diğer güç ise ödüllendirme gücüdür. Gerek maddi gerekse manevi olarak personele verilen ödül, personelde lidere ve

yöneticiye karşı itaat ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Verilen ödüller, çalışanların üzerinde önemli oranda motivasyon artışı sağlar. Etkili lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfederek ona göre ödül vermelidir. Ayrıca bir liderin gözetimindeki ödüller ne kadar fazla ve ödüllerin astlar için anlamı ne kadar önemli ise ödüllendirme gücünün etkisinde o derece önem kazanır (Barlı, 2010: 361).

Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün aksine, astlar üzerinde olumlu kazanımlar sağlayarak, itaat ve uyumun oluşmasında etkili olur. Lider; işletmelerde ücret artışları, prim, ikramiye gibi maddi çıkarlar sağlamanın yanı sıra terfi etme olanağı sağlama, daha iyi statü kazandırma, sorumluluklarını artırma, başkalarının yanında takdir etme ve övme, hizmet içi eğitimlerle personeli güçlendirme gibi manevi ödüllendirmeler yapar ve ödüllendirme gücünün etkisini artırarak, astlarını muntazam şekilde etkileyebilir (Jex ve Britt 2014: 288).

Ödüllendirme gücü birçok personelde örgüt yapısına sahip olma ve aidiyetlik duygusunu perçinlerken burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu gücü kullanılırken liderin tarafsız olmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

1.5.3. Cezalandırma Gücü

Ödüllendirme gücünün aksine cezalandırma gücü zorlayıcı güç anlamına gelmektedir. Cezalandırma gücü liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda cezalandırmaları anlamını ifade eder. Bireylerin ya da grup üyelerinin üzerine korku salan her şeyi cezalandırıcı güç olarak tanımlayabiliriz. Etkili bir lider, gerekmediği takdirde cezalandırma gücünü aktif şekilde kullanmamalıdır. Çünkü cezalandırma çalışanların işletmeye karşı kızgınlığına ve verim düşüklüğüne neden olur (Nadkarni ve Barr, 2008: 1395).

Lider, ceza vermeden önce iyice düşünmelidir. Liderin cezalandırma gücünü aktif bir şekilde kullanacağı durumlara baktığımızda; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar sergilemek, değerli alet ve makinalara zarar vermek, yasal emirlere doğrudan itaatsizlik etmek gibi durumları sayabiliriz (Barlı vd., 2006: 219).

Cezalandırma gücü daha çok korkuya dayanmaktadır. Bu güç uygulamalarda

olarak personelin işine son verme, başka göreve atama, ücret artışı yapmama ya da ücreti kesme, kademe durdurma gibi cezaları içermektedir (Güney, 2011: 353).

Lider, eleştirmeden ya da ceza vermeden önce personelin gerçekten hatalı olup olmadığını çok iyi araştırmalıdır. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması, ilişkilerin bozulmasına ve verimlilikte azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca lider cezalandırma gücünü kullanırken, çalışana karşı adeta düşmanlık görüntüsü vermemelidir. Liderin mümkün mertebe sakin olması ve cezalandırma gücünden sakınması gerekir. Çalışanların kurallara uymasını sağlamalı ve onlara samimi bir şekilde yardımcı olmalıdır (Akbaba ve Erenler, 2008: 23).

1.5.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, yönetici ya da liderlerin sahip olduğu yetenek, güven, özveri, tecrübe ve becerilerden kaynağını alır. Bu özelliklerin az ya da fazla olması liderin etkisinin azalması veya artması ile doğru orantılıdır. Liderin uzmanlık gücünün astlar tarafından algılanması önem arz etmektedir. Liderin, görev konusunda uzman ve sorun çözücü olması astları etkileyebilmesi için çok önemlidir (Eraslan, 2004: 162).

Uzmanlık gücüne sahip lider; genelde tedbirli, soğukkanlı ve sakin olurken dikkatsizlikten, aceleci eylem ve söylemlerden uzak durur. Kararsız olan ve panik halinde hareket eden liderin uzmanlık gücü kısa sürede bitebilir (Özkalp ve Kirel, 2018: 307).

Liderin uzmanlık gücünün etkisi, organizasyondaki personelin çalışmaları üzerinde büyük önem arz etmektedir. Uzmanlık gücüne sahip lider, personele işlerin kolay ve stratejik yönlerini daha hızlı gösterebilir. Tecrübe ve bilgi birikimi olan mesleklerde uzmanlık gücünün etkisi daha çok görülmektedir. Örneğin askeri kurumlardaki kurmay sınıfları uzmanlık gücünün en aktif kullanıldığı yerlerdir (Erdoğan, 1999: 200).

1.5.5. Karizmatik Güç

Liderlerin örgütlerdeki karizmatik gücü, onun kişisel özellikleri ve davranışlarından kaynaklanır. Astlar genelde saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirir. Karizmatik güç; ünvan, makam ve mevkiden ziyade, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tarz liderlerin gücü

yönettikleri insanlara ilham kaynağı olmalarından ve onların arzu ve ümitlerini dile getirmelerine olanak sağlamasından kaynaklanır (Aslan, 2009: 257).

Liderde bulunan karizmatik gücün, sıklıkla liderin yaradılış özelliğinden geldiği ifade edilmekle beraber, bu nitelik ve özellikleri çevrelerinden edindikleri bilgilerle bir araya getirerek ya da ayrıştırarak yeni keşiflere dönüştürme kabiliyetinden meydana geldiğine inanılır (Barbar, 1993: 325).

İşletmelerde karizmatik gücün etkisi, lider ve çalışanlar arasında verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Ayrıca karizmatik güç sayesinde liderin çalışanlara karşı anlayışlı davranması, çalışanların istek ve duygularına kayıtsız kalmaması, personel arasında adil olması ve gerektiğinde onları savunması gibi konulara ağırlık verilir (Bayrak, 2001: 23).

Etkili liderler, çalışanlarını etkilemek için uzmanlık ve karizmatik güçten çokça faydalanır. Birçok saha araştırmasında, çalışanların performansı ile morali arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu güçlerin kullanımı personelin işletmelere aidiyetlik duygularının ve bağlığın artması ve çalışanların verim artışını sağlamıştır (Yukl ve Taber, 1983: 156).

2. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Çalışanlar, zamanla işyerindeki arkadaşları, işinde ve iş ortamı hususunda birtakım tecrübelerle sahip olmaktadır. Bu tecrübeler çalışanları maddi-manevi olarak etkilemektedir. Bu etkiler çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır.

Tatmin, başkası tarafından doğrudan gözlem yapılamayan sadece birey tarafından hissedilen iç huzuru anlatmaktadır (Mercer, 1997: 57). Diğer bir deyişle tatmin, arzulanan bir isteğin veya durumun gerçekleşmesini ifade eder. İhtiyaçların ve isteklerin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyetlik şeklinde de ifade edilmektedir (Halsey, 1988: 884). İş tatmini ise; bireyde, iş hayatı ya da sözü edilen birey ile iş yeri koşulları arasında oluşan uyum sonucunda meydana gelen memnuniyetlik hissi ve çalışanın yaptığı işe yönelik takındığı pozitif bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2000: 254).

İş tatmini kavramı çeşitli akademisyenler tarafından farklı tanımlanmaktadır. Bu terim ilk kez 1935'te Hoppock tarafından bir bireyin işinden memnunum dediğini söyleyen ruhsal, bedensel ve dış çevresel koşulların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Yew, 2008: 30). Teorik olarak ortaya çıkması ise, 1954 yılında Maslow'un teorisi olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı ve 1959 yılında Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile iş tatminin temeli atılmaktadır (Yumuşak ve Özaşarlıoğlu, 2013: 58).

En basit haliyle iş tatmini, çalışanların yaptıkları işlerindeki mutluluk veya mutsuzluk duygularının ifadesidir. İş tatminin, günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımla olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

- İnsanların işten beklentileri ile işi sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin uygunluğu anlamına gelmektedir (Örücü ve Yumuşak, 2006: 40).
- İş tatmini, bireylerin işinden edindikleri duygusal tepkilerdir (Hackman ve Oldham, 1975: 162).

- İş tatmini, bireyin iş ile ilgili değerlendirme yaptığı olumlu duygular kümesidir (Spector, 1985: 695).
- İş tatmini, işten elde edilen maddi sonuçlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşlarıyla eser ortaya çıkarmasının sağladığı mutluluktur (Eren, 2014: 202).
- İş tatmini, çalışanların işlerinden hissettikleri memnuniyetleri veya memnuniyetsizlikleri şeklinde tasvir edilir (Davis, 1988: 96).

Bu tüm tanımlamaların genelinde, iş tatmini kavramı bireylerin yaptıkları işine ilişkili bir tepkime olarak tanımlanarak ilk kez 1920'li yıllarda ortaya çıkmış olup, 1930'lu ve 1940'lı yıllarda iş tatmini kavramı anlaşılmaya başlanmaktadır. Ayrıca yaşam tatminiyle ilişkilendirilmesiyle önemli olmaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanın bedensel ve ruhsal olarak doğrudan doğruya etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

İş tatmininin genel özelliklerinden bazıları şu şekildedir:

- İş tatmini, işi ilgilendiren çeşitli tutumları ifade etmektedir. Diğer bir söylemle, çalışanlar işin belli boyutlarına karşı pozitif tutumlara sahip olurken, diğer boyutlarına karşı negatif tutumlara sahip olmaktadır. Bu bağlamda iş tatminin farklı boyuttaki tutumları incelenmektedir (Akıncı, 2002: 3).
- İş tatminin seviyesi, sonuçların beklentileri ne derecede karşıladığına göre değişim göstermektedir (Luthans, 2011: 141).
- İş tatminin, temel fonksiyonu zihinsel olmasının yanında daha çok duygusal bir kavram olmasıdır. İş tatmini bireysel olmasından dolayı yöneticilerin çalışanların tatmin olmalarını sağlamaları gerekmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125)
- İş tatmini devamlı değişen dinamik bir olgudur. Hızlı bir şekilde iş tatmini yükselebileceği gibi aynı hızla da iş tatminsizliğine dönüşebilmektedir (Akıncı, 2002: 3).
- İş tatmini, bireysel bir tutum olduğundan soyuttur ve açıkça gözlenemez, yalnızca ifade edilmektedir. Ancak bireye sorarak öğrenilmektedir (Kantar, 2008: 19).

Bir örgütte kimi zaman, tatmin olmuş bir çalışanın tatmin olmamış bir çalışandan daha üretken olmadığı zamanlar mevcuttur. Kaynağı ne olursa olsun, iş tatmini sağlanamayan örgütler birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlardan bazıları ise; örgütteki düzen problemleri, işi engelleme, grev yabancılaşıma, stres gibi sorunlar yer almaktadır (Şimşek, vd., 2008a: 203). Yüksek seviyede iş tatmini olan birey iş yerine ve işine edindiği olumlu davranışlar gösterirken, buna aykırı olan iş tatminsizliği yaşayan birey ise iş yerine ve işine karşı olumsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır (Konakay ve Altaş, 2011: 45).

Yönetimin hayati bir görevi çalışanların arzulanan bir şekilde hareket etmesi için memnuniyetliklerini sağlamaktır. Tatmin, iş sonucunda güven, inancı, bağlılığı ve bunların sonucunda kaliteyi artırır. Ancak, tatminlik olsa da, teşvik edici basit yoğun bir programın çıktısı değildir. Bundan dolayı yöneticiler, iş tatmini sağlayacak yöntemlere, yaklaşımlara yoğunlaşmaktadırlar (Tietjen ve Myers, 1998: 226).

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda çalışanların iş yaşamlarındaki düşüncelerinin kökten değiştiği görülmektedir. Bu değişimin sebeplerinden biri çalışanların sosyal çevrelerindeki farklılıklardır. Çalışanların düşüncelerinde ki kökten değişimin asıl nedeni ise insanların farklı zekâlara sahip olmasıyla farklı algılamalarının iş yaşamının önemini vurgulamasıdır (Ventrella, 2004: 67).

Luthans iş tatmini 3 boyuttan ele almıştır. Bu boyutlar (Luthans, 2011: 141):

- İş tatmini, gözle görülemeyip sadece çalışanlar tarafından hissedilen duygusal bir durumdur.
- İş tatmini, genel olarak çıktılarının ne ölçüde karşılandığıyla belirlenir veya beklentileri aşmasıdır. Örneğin, çalışanlar örgütte çalıştıklarını hissediyorsa ve diğer çalışanlara kıyaslama yapıp daha zor ve daha az ödül, terfi alıyorlarsa muhtemelen yöneticilere veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz tutum gösterirler. Diğer yandan, kendilerine karşı eşit bir yaklaşım görmeleri onların işe karşı olumlu bir tutum içinde olmalarını sağlamaktadır.
- İş tatminiyle ilgili ücret, işin niteliği, terfi, çalışma şartları, vb. tutumları temsil etmektedir.

İş tatmininde önemli olan nokta, insanların iş kavramını algılama şeklidir. Bu iş kavramı bireyden bireye değişim göstermektedir. Kişinin, işten beklentileri, değerler, yargılar, inançlar ve tutumlar iş tatminini belirlemektedir. Birey, işinin toplumdaki saygınlığıyla kendisinin verdiği değer ve önem birbirinden farklı olmaktadır. Aynı düzeyde çalışan insanların aldıkları ücret düzeyleri, birini tatmin ederken diğer çalışana tatmin etmemektedir. Başka bir deyişle, kişi işinde ücret bakımından tatmin olurken aynı seviyede ki başka bir çalışanın fazla alması tatminsizliğe sebep olmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini kişisel beklentilerinin yanında çevreyle olan ilişkileri de etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 72).

2.1. İş Tatmininin Önemi

2.1.1. Birey Açısından İş Tatmininin Önemi

Çalışanlar genel olarak günlük hayatının büyük bir zamanını iş yerinde geçirmektedir. Dolayısıyla çalışanın hem psikolojik ve hem de ekonomik durumlarını etkilemektedir. Bir çalışan yaptığı işten arzuladığı taleplerini karşılayınca birey oldukça tatmin olmaktadır. Bu talepleri elde eden çalışanlar daha olumlu olabilirken, taleplerini elde edemeyen çalışanlar ise olumsuz olmaktadır. Bu da iş tatmininin ekonomik ve psikolojik olarak önemini belirtmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

2.1.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

Bir örgütün iki amacı vardır. Birincisi ürün ortaya çıkarmaktır. İkincisi ise, çalışanların tatminini sağlamaktır. Çalışanlar genel olarak işlerinden tatmin elde edemiyorlarsa, örgütte bulunmalarının da pek bir anlam ifade etmemektedir. Günümüzde sanayileşme sonucunda makine becerisi insan becerisinin önüne geçmiştir. Bu değişim, çalışanların emeğinin karşılığını almama duygusundan yoksun bırakmıştır. Böylelikle çalışanlar işlerine karşı yabancılaşmış ve işin kendisi için bir anlam taşımadığından tatminsiz duruma gelmişlerdir (Kantar, 2008: 24).

Örgüt açısından diğer bir önemi ise, bireyler kendi bireysel yeteneklerini ortaya sunmak isterler. İş tatmini, çalışanlara özellikle ruhsal açıdan olgunlaştırırken, insanların iş tatmini elde edememesi durumunda ise, mutsuzluk oluşmaktadır (Nalbantoğlu, 2012: 35).

2.2. İş Tatminini İle İlgili Teoriler

Teori kavramı, bilimsel doğruların açıklanması ve bilimsel hipotezlerin deney ve gözlemlerle desteklenmesidir (Doğan, 2014: 8). İş tatmini duygusal bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen, literatürde bu kavram ilk kez sistemsel bir şekilde incelenmesi motivasyon teorileriyle ele alınmıştır (Yüksel,2005: 294). Fakat birey davranışlarında farklılıklar göstermesiyle, motivasyon teorilerinden herhangi birisi tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda iş tatmini ve motivasyon kavramlarının bir bütün içerisinde açıklanması oldukça zor olduğu ifade edilmektedir (Can, vd., 2001: 308). Bu bağlamda en genel kuramlar sırasıyla açıklanmaktadır.

2.2.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Bireyleri nelerin güdülediği konusu üzerinde duran teorilerdir (Can, vd., 2006: 102). Bu teorilerin varsayımı ise, eğer yönetici, çalışanı belirli şekillerde davranmaya zorlayan unsurları anlayabilirse bu unsurlarla kişiyi daha iyi yönetebilmektedir. Başka bir söylemle onları örgütün amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1999: 468).

İçerik teorilerinden en esaslı kuramlar ise; A. Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı”, F. Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı”, D. Mc Clelland’ın “Başarma İhtiyacı Kuramı” ve C. Alderfer’in “Var Olma-İlişki Kurma-Gelişme (VİG) Kuramı”dır (Örücü ve Üngören, 2013: 42). Bu kuramlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow tarafından geliştirilmiş olan bu kurum; birey davranışlarının belirli ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olması ve bu bakımdan davranışların sergilenmesinde ihtiyaçların önemli olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bireylerin güdülenmesini sağlayan temel güç, kişisel ihtiyaçlardır. İnsanlar, kişisel ihtiyaçlarını en aza indirmek amacıyla harekete geçmekte, tatmin edilmiş olan ihtiyaçlar ise bireyi harekete geçirmede etkisini kaybetmektedir (Maslow, 1970: 35).

Maslow’un varsayımı iki yaklaşımdan oluşur. Birincisi bireyin sergilediği tüm davranışların, bireye ait olan bazı gereksinimleri giderme çabasında olmasıdır.

İkincisi ise, ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir. Birey belli bir sıralama gösteren gereksinimlere aittir. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kattaki ihtiyaçlar bireyi güdüleyemez. Bu durum kişinin tatmin edilme derecesine bağlıdır (Koçel, 1999: 469). Maslow'a göre temeldeki bir güdünün ihtiyacı karşılanmadan kişi, üstteki güdülerden etkilenmez. Dolayısıyla alttaki güdüler tatmine ulaşınca birey, üstteki güdülere hazır olur (Cüleloğlu, 2004: 236). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 5 grupta incelenir. Bunlar:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu hiyerarşinin en alt basamağında yemek, barınmak, susamak, dinlenmek gibi temel ihtiyaçlar örnek olarak verilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin yaşamının devamı tatmin edilmeleri gereken zorunlu olan ihtiyaçlardır (Şimşek, 2004: 12).

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst basamak olan güvenlik ihtiyacı güdülenir. Temel olan fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek derecede olan bir ihtiyaçtır. Bu bağlamda bireyin zorunlu ihtiyaçlarını tatmin ettiği, yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bunu devamlılığı koruduğu ölçüde huzur bulacaktır (Eren, 2014: 496).

Sosyal İhtiyaçlar: Bireyin; kabul görme, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve dayanışma halinde bulunma ihtiyacıdır (Şimşek, vd., 2008b: 200). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından farkı, tatminsizliğin yarattığı gerilimin bireyleri uzun süre etkisi altına almasıdır (Can vd. 2006: 104).

Kendini Gösterme İhtiyacı: Değer düzeyi, bireylerin daha yüksek ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Başarı, statü ve güç bu ihtiyacın bir parçası olarak düşünülmektedir (Luthans, 2011: 161).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu seviyeye tüm bireylerin daha yüksek ihtiyaçlarının doruk noktasına getirilmesidir. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler tüm potansiyellerini gerçekleştirmiş olmaktadır (Luthans, 2011: 161).

Maslow orta bir çalışan için yeterli tatmin yüzdelerini sıralamıştır. Bu sıralama; % 85'i fizyolojik ihtiyaçlar, %75'i güven ihtiyaçları, %50'si sosyal ihtiyaçlar, %40'ı kendisini gösterme ve %10'u kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde fikrini ileri sürmüştür (Koçel, 1999: 470). Bu yüzdeler düz tahminlerdir.

Her çalışan için nicel değerlerin geçerli olacağı kuşkusuzdur. Bu durum kişiden kişiye ülkeden ülkeye değişen sosyal, ekonomik ve kültürel birikimler, bu yüzdelerin ülke ve çalışan bazında değişim saptanışının nedeni olmaktadır (Kaynak, 1995: 127).

2.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in Kuramı, dikkatleri çeken ve yaygın olan bir teoriyi ortaya koymuştur. 1950'li yılların sonlarında geliştirilen bu teori, birçok bireyin işini iyi yapmak istemeleri fikrine dayanmaktadır. Bu teori iki farklı konu şeklinde belirlenir. Tatminsizliğe sebep olan faktörler yani hijyen faktörleri ile tatmin etmeye sebep olan faktörler yani motive edicilerdir (Tett, 1993: 146).

Motive edici ve hijyen teorisi, Herzberg vd.. (1959) yılında Mausner ve Synderman ile birlikte yapılan çalışmalar sonucunda gerçekleştirilmiştir. Herzberg ve arkadaşları bireyin işi ile ilgili tutumları kendi başarı ya da başarısızlıklarını etkiler düşüncesiyle hareket etmişlerdir (Can, vd., 2006: 106). Çalışan 200 mühendis ve muhasebeciyle görüştüğü çalışmanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada katılımcılara iki soru sorulmuştur: 1. İşiniz hakkından kendinizi ne zaman çok iyi hissettiniz? 2. İşiniz hakkından kendinizi ne zaman çok kötü hissettiniz? Herzberg, çalışma verilerin neticesinde, işin içeriğiyle ilgili ihtiyaçların yani motive edicilerin ve iş dışı ancak işle ilgili başka faktörlerin yani hijyen faktörleri olduğunu tespit etmiştir (Fugar, 2007: 120).

Hijyen faktörleri, iş çevresiyle ilişkili olup, iş yerinde olmadıkları zaman bireysel tatminsizliğe yol açan faktörlerdir (Ermiş, 2014: 56). Bu faktörler; iş yerinin fiziksel şartları, çalışanların sosyal ilişkileri iş yeri politikalar gibi unsurlar oluşmaktadır (Herzberg, 1965: 395). Motive edici faktörler ise, tatmin yaratan ve daha çok işin kendisiyle ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin bir özelliği de hem tatmin hem tatminsizlik oluşturabilmesidir. İşe ve işin içeriği ile ilgili olan; başarı sorumluluk, işin kendisi, tanınma, gelişme olanaklarıdır. Bu faktörler kabul edilebilir sınırların altına düştüklerinde işten tatmin duyulmasına engel olurlar (Kantar, 2008: 41).

2.2.1.3. David Mc Clelland Başarma İhtiyaç Teorisi

David Mc Clelland (1940)'a göre bu kuram, bireyin elde etme ihtiyacına ve kazanma gücüne göre değişir. Engelleri aşmak, yüksek olan standarda ulaşmak, mükemmele ulaşmak, yarışmak ve rakipleri geçmek, kendi kabiliyetlerini başarılı şekilde diğer insanlara sergileyerek saygınlığını arttırmak da başarı ihtiyacının başka türlü şekilleridir (Barutçugil, 2004: 377).

Başarma teorisine göre, bireyler ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren Mc Clelland'a göre, bireylerin ihtiyaçlarını üç grupta göstermektedir (Şimşek vd., 2008b: 203). Bu ihtiyaçlar:

İlişki kurma ihtiyacı: Bu ihtiyaç toplumsal niteliğe sahip bireyin, başkalarıyla ilişki kurma, sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyaçlarını ifade eder. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bireyin, başkalarıyla ilişkilerini geliştirmeye önem verir. Ancak bu durum kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı insanlar arkadaş edinmekten hoşnut olurken, bazıları da sorunlarını yalnız başlarına çözümlenerek, yakın çevresi dışında fazla arkadaşlık bağları kurmaktan kaçınırlar. Yine de her insanın bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi bulunmaktadır (Kantar, 2008: 42).

Güç ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacında olan kişiler, diğer kişileri etkilemek ve onları kontrol etme isteğiyle egemen olmak isterler. Lider olmayı isterler ve diğer çalışanlarla yarışmak isterler. İyi bir konuşmaya sahiptir ve tartışmacıdırlar. Mantıkla hareket ederek, hislerinin yönetmesine izin vermezler (Aşan, 2007: 300). Yüksek güç kazanma isteğine sahip olan yöneticiler başkalarını etkilemekte ve yönlendirmekten haz almaktadırlar. Bu bağlamda yöneticiler elindeki gücü arttırmak ve kaybetmemek için kendisini bu gücü koruma güdüsü içinde bulacaktır. Kendini güçlü kılma savaşını hem çevresel hem de iş yaşamı olarak bu savaşı verecektir. Bu savaş başkalarının çıkarı ile karşılaştığında bireyi diğer insanların özgürlük alanına girmesini durduracaktır (Şahin, 2012: 149).

Başarı ihtiyacı: Bireylerin birçoğunda başarı ihtiyacı potansiyel olarak kendini göstermektedir. Ancak bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam her zaman bulunmayabilir. Bu nedenle bireyin kendi ilgi alanlarında mükemmelliğe erişme duygusu başarı ihtiyacı ile tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2008b: 204).

Ayrıca bireyler hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgilerini kullanmaktadır (Paksoy, 2002: 97).

Mc Clelland'a göre, bu üç ihtiyaç içinden en çok başarı ihtiyacının kişiyi ve toplumu etkisi altına aldığı ileri sürer. Kişi çalışmalarında başarıyı istediği halde başarısız olmaktan da büyük oranda korkuyu hissetmektedir. Bu bağlamda birey başarılı olamayacaktır. Dolayısıyla bu korkunun üstesinden gelinmesi başarı olma hissiyle bireyi çalışmaya yöneltecektir (Eren, 2014: 342)

2.2.1.4. Clayton Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma - Gelişme (VİG) Teorisi

Clayton Alderfer 1960 yılında yazmış olduğu bir makalede, Maslow'un teorisini araştırmaya uyarlaması sonucunda; var olma, ilişki kurma ve gelişme kelimelerinin baş harflerini birleştirerek VİG (ERG) kuramını ortaya çıkarmıştır (Can, vd., 2006: 105). Bazı yayınlarda VİG kuramı ERG olarak geçmektedir. İngilizce açılımı Existence- Relatedness- Growth (ERG) kuramıdır. Bu üç ihtiyaç,

Maslow teorisinin beş basamaktan oluşan ihtiyaçlara göre şu şekilde düzenlenmiştir (Can, vd., 2006: 105):

Var olma: Maslow'un en alttaki iki basamak olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan ihtiyaçlardır. Susuzluk, yemek, barınma gibi temel ihtiyaçlardır.

İlişki kurma: Bireyin kendisi için önemli olan diğer insanlarla ilişki kurma ve Maslow'un saygı görme ihtiyacı bu grupta toplanmıştır.

Gelişme ihtiyacı: Birey kendisi ve çevresi üzerine etkileyici olmak, üretici etkiler yapmak, yaratıcı, yeteneklerini kullanmak ve geliştirmeyi istemek bu grupta toplanmaktadır. Maslow'un son iki basamağındaki kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmektedir.

Maslow'un yapmış olduğu bu gruplandırma ve model arasında, bireylerin tatmin olma ve karşılama bakımından farklılıklar göstermektedir. Maslow'a göre, yüksek seviyedeki ihtiyaçların karşılanması, alt seviyedeki ihtiyacın karşılanmasına bağlıdır. Dolayısıyla, bireyin tatmin olmasını sağlamak amacıyla ihtiyaçların basamaktaki sırayı izlemesi gerekmektedir. İleriye yönelik tamamlayıcı süreç olan

Maslow teorisinin aksine VİG teorisi, bireyin geri çekilme sürecini yaşayacağını iddia etmektedir. Bireyin ilerleme ihtiyacı kesintisiz olarak engelleniyorsa, motive edici güç olarak ilişki kurma ihtiyacı oluşacaktır. İlerleme ihtiyacının tatmin edilmesi yerine bireyin alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmeye yönelmesi kişinin geri çekilmesine neden olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2008: 78).

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, davranışların başlangıcı ve insanların hangi amaçlarla ne şekilde motive edildiği ile ilgilidir. Bu bağlamda, birey davranışlarında içsel faktörlerin yeterli olmadığı bunun yanında dışsal faktörlerin birey davranışlarının etkileneceğini ileri sürmektedir (Bingöl, 1990: 191). Ayrıca kişinin göstermiş olduğu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlayacağı ile ilgilidir. Temelde bireyin göstermiş olduğu davranışın sadece ihtiyaçlardan kaynaklanmadığını, içsel faktörlerin yanında dışsal faktörlerinde bireyin bu davranışa yöneltmede etkin rol almasına dayanmaktadır (Koçel, 1999: 474).

Süreç teorilerinden en bilinen kuramlar ise; Vroom'un "Beklenti Teorisi", Locke'nin "Amaç Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi" ve Skinner'in "Pekiştirme Teorisi"dir (Örücü ve Üngören, 2013: 42). Bu kuramlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

1964 yılında Vroom tarafından yayınlanmış olan - Work and Motivation- adlı kitabının açıklamasında; bireyin işini yapabilmesi ve o iş için efor harcamasının gerekliliğidir. Bundan dolayı herhangi bir iç güç veya dış güç bireyi harekete geçirmesi gerekmektedir. Bunlar ise; beklenti, algılanan değer ve araçsallıktır (Başaran, 2008: 104).

Vroom'un beklenti modeline göre, kişinin motivasyonu, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ve onun bu sonuca verdiği çarpımın değerine eşit olduğunu ifade etmektedir. O halde bireyin faaliyette bulunması, bütün sonuç ya da amaçların değerleri ile bu sonuç ya da amaçların gerçekleşebilme ihtimallerinin çarpımlarının toplamına eşit olmasıdır (Şimşek, vd., 2008a: 195). Vroom'un beklenti teorisi, modeli şu şekildedir (Chiang ve Jang, 2008: 330):

Motivasyon düzeyi = Araçsallık X Beklenti (olasılık) X Amaç Değeri (valens)

Beklenti: Harcanan çaba sonucunda, istenilen performansa ulaşma arasındaki beklentiyi ifade etmektedir. Beklentiyi etkileyen bileşenler ise; geçmiş tecrübeler, kendine güven ve algılanan hedef zorluğudur (Chiang ve Jang, 2008: 331).

Araçsallık: Ulaşılan performansın beraberinde iyi ödüllerin veya sonuçların getireceği beklentisidir. Ödüllendirme performanstan bağımsızlaştığında araçsallık değerini yitirmektedir. Ödül veya sonuç olarak terfi, başarı, maaş artışı sayılabilir. Araçsallığı etkileyen bileşenler ise; denetim, güven ve politika veya kuraldır (Chiang ve Jang, 2008: 331).

Amaç değeri (valance): Bireyin kendi ihtiyaç, değer ve hedefleri üzerinden ödüle verdiği değerdir. Modelin değerlemesi ise şu şekildedir (Chiang ve Jang, 2008: 331).

Bu tüm unsurların beklenti derecesi yüksek olursa çalışanın tatminliği de yüksek olacaktır. Birey çabalarının yüksek performansa yol açmasını beklemediği ödül olarak ulaştığı sonuç kendisi için pek cazip olmadığı gibi, fazla çaba da harcamayacaktır. Bu bağlamda yöneticiler astlarını motive etmek için bu üç önemli beklentiyi bilmeli ve uygulamalıdır (Mirze, 2010: 151).

2.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter, isimli kuramcılar bir takım örgütsel koşulları göz önünde bulundurarak Vroom’un beklenti kuramını geliştirmişlerdir. Diğer bir söylemle, kuramı güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Birincisi, çalışanın kendi başarısını değerlemesiyle ortaya çıkan ve onun tatminliğini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Başka bir ifadeyle, çalışan kendisine verilen ödülü diğer çalışanlarla kıyaslama yapacak ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye kaldığını anlamadığı zaman tatminsizlikle sonuçlanacaktır. İkincisi ise, örgütlerde çalışanın beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının oluşmasıyla çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilemektedir (Eren, 2014: 536).

Başarı ödüllendirmesi, içsel ve dışsal ödüller şeklinde iki türdür. İçsel ödüller; ücret, iş güvencesi, statü örnek gösterilebilir. Dışsal ödüller ise; başarıya ve kişisel gelişim olarak örnek gösterilebilir. Bu bağlamda içsel ödüller Herzberg’in Çift

Faktör Teorisi'ndeki motive edici faktörlerine, dışsal ödüllere ise hijyen faktörlere benzetilmektedir. Ancak bu durumda farklı olan çalışanın elde ettiği ne tür ödüller olduğuna gözetmeksizin diğer çalışanların eşit sayılan çalışmalar neticesinde kazandıkları ödülleri kıyaslama yaptıkları görülmektedir. Böylelikle çalışanın elde ettiği ödül, hak ettiğini düşündüğü ödülde düşük olursa çalışanda tatminsizlik yaşayacaktır (Ataman, 2009: 447).

2.2.2.3. Edwin Locke Amaç Teorisi

Edwin Locke ve Gray Latham (1968) tarafından ortaya çıkarılan bu teori, performans temeline dayanır. Locke, Latham ve onların arkadaşlarına göre, bireysel amaçların belirlenmesi dört şekilde etkilenmektedir. Bunlar (Şimşek, vd., 2008a: 199):

- Çalışanın amacının belirlenmesi ve belirli bir görev üzerine odaklandırır
- Çalışanın çabalarının artırılmasını sağlar.
- Belirlenen amaçlar, rekabet çerçevesinde görevi tam olarak başarma bağlamında kararlılığını artırır.
- Kabul edilen amaçlar, çalışanları o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Locke ve arkadaşları, çalışanlar tarafından tespit edilen amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur. İşyeri başarılarını ve güdülenmeyi tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmışlar. Amaçların güdülemedeki rolleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2014: 521):

- Çalışan tarafından belirlenen amacın açık olması iş başarılarını arttırmaktadır. Aksi takdirde belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda kararlılığı azaltmakta, işyerinde zorlukla karşılaşan çalışanlarda etkili bir faaliyette bulunmamaktadır.
- Çalışan tarafından belirlenen amaçların zor olması, onun işyerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve beraberinde başarıları arttıracaktır. Aksi takdirde kolay ve nitelikli amaçlar bireysel arzu ve hırsları azaldığına ve yüksek başarıları azalttığı söylenilmektedir.
- Örgütsel amaçlar bireysel amaçlar, ortam ve koşullar ile çatışma seviyesidir. Diğer bir ifadeyle, çatışma arttıkça işyerinde başarıyı sağlama

alma şansını azalmasına neden olacaktır. Çatışma seviyesi azalıp uyum seviyesi arttıkça da başarı sağlama şansı yükselmektedir.

2.2.2.4. J. S. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. S. Adams'ın 1963 yılındaki eşitlik teorisi, Leon Festinger'in "Bilişsel Çelişki Teorisine" dayalı bir denge teorisidir. Bu teoriye göre, çalışan yapmış olduğu işiyle ilgili G- girdi/ Ç- çıktı hesabını yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işi için yaptıkları ve gösterdiği fedakârlıklar (girdi) ve bunun sonucunda elde ettiği değerler (çıkıtı) arasındaki denge oldukça önem taşımaktadır. Girdiler, çalışanın örgüte katkıları iken (emek, ustalık, eğitim, deneyim gibi); çıktılar ise, örgütün çalışana verdiği (ücret, statü, mesleğinde ilerleme, saygı gibi) katkılarıdır (Kılıç ve Beste, 2016: 196).

Adams'a göre, iş yaşamındaki örgüt çalışanı, çabalayarak elde ettiği sonucu, aynı örgütteki diğer çalışanların elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Böylelikle iki varsayım ortaya çıkar. Birincisi, çalışanlar, toplum içindeki ilişkilerini değerlendirirler. İkincisi de çalışanlar göreceli olan dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başa çalışanlarla karşılaştırırlar (Şimşek, vd., 2008b: 208).

Çalışanlar ödül eşitliğini belirlemek için bu iki unsuru karşılaştırmaktadırlar. Eğer ortada bir adaletsizlik varsa ödül eşitsizliğinin bozulduğu ve bir dengesizlik ortaya çıktığı görülmektedir. Yukarıdaki eşitsizliğin bozulması halinde, eşitsizliğin aleyhine bozulduğunu anlayan çalışan, bu tatminsizliğinden kurtulmak için kendi ödülleri arttırmaya çalışacaktır. Bu durumda ise çalışan başarıya ulaşamadığı zaman örgütün sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bu bağlamda amaç, daima ödüllerde eşitlik aranmaktadır. Bunun yanında, çalışan kendisi ile ve diğer iş arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman tatmin olacaktır (Eren, 2014: 538).

2.2.2.5. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme teorisinde süreç iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; "edimsel koşullanma" ve "klasik koşullanma" dır. Klasik koşullanma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı laboratuvar deneylerindeki çalışmalara dayanırken, edimsel koşullanma ise, Skinner'in fareler Skinner'in fareler ve Thorndike'in kediler

üzerinde gerçekleştirmiş oldukları deney sonuçlarına dayanmaktadır. Skinner'in çalışması sonucunda varmış olduğu sonuçların örgütlere uygulanmasıyla örgütsel davranış geliştirme alanı ortaya çıkmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 151).

Pekiştirme teorisine göre, birey şu ya da bu nedenle (amaçlar, ihtiyaçlar, vb.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuca göre çalışan, aynı davranışı bir daha deneyecek veya denemeyecektir. Mesela, iş yerine vaktinde gelmeyen bir çalışanın, geç gelme davranışını bir daha tekrarlamaması sonucunda yöneticinin olumlu veya olumsuz bir tepkisi tarafından etkilenecektir. Ödül, çalışanların davranışlarını tekrarlama olasılığını yükselmesidir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir: ücret, terfi, takdir, statü, çalışma koşulları gibi ödüller verilebilir. Ceza ise, her türlü fiziksel veya zihinsel olayların azaltılmasıdır. Bireye bedensel acı veren bir şekilde şart değildir. Eleştirme, işine son vermek, öncelikleri kaldırmak gibi birer cezalandırma unsurları olarak görülmektedir (Koçel, 1999: 475).

Bir davranışın devam ettirilmesi veya bu davranıştan kaçınılması şeklinde birbirine iki zıt tutumla karşılaşılmaktadır. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için dört yöntemden bahsedilmektedir. Bunlar (Eren, 2014: 540):

Olumlu pekiştirme: Çalışanın arzu ettiği bir davranışı devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bunun için çoğu zaman ödüller verilmektedir.

Olumsuz pekiştirme: Çalışan tarafından denenmiş veya yapılmış olan davranış veya tutumu önlemek onu arzulanan davranışa yöneltmek için alınan tedbirlerden oluşmaktadır. Başka bir söylemle, çalışanın sergilemiş olduğu davranışı yönetimce benimsenmemesi durumudur. Burada önemli olan hata yapan çalışana ceza vermeyip isim belirtmeden hatayı açıklamak gerekmektedir.

Son verme: Çalışanın bir davranışı ortadan kaldırma veya ortaya çıkışını engelleme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylelikle, yapılmış olan ve istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayıp pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir.

Cezalandırma: Çalışanın istenmeyen davranışını ortadan kaldırmak ve onu cezalandırmaktır. Böylelikle davranışı tekrarlamaktan vazgeçecektir.

Kısacası, olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri istenilen davranışları tekrar etmeye yöneliktir. Son verme ve cezalandırma pekiştirmeleri ise, istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yöneliktir (Eren, 2014: 542).

2.3. İş Tatmini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, örgütlerindeki çalışanlarının iş tatmininin yüksek seviyede olmasını arzularlar. Bu sebeple tatmini artırmak için de imkânlarına ve deneyimlerine göre gayret gösterirler. Kişisel ve örgütsel amaçlara erişilmesinde önemli bir unsur olan iş tatmininin yükseltilmesi için iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi edinilmelidir. Çalışanın işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleriyle bir bütün halindedirler. Bir faktör çalışan iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi görülse de tek başına yeterli olmaz (Akıncı, 2002: 4). Bu bağlam da iş tatminini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır: bireysel, örgütsel, grupsal, kültürel ve çevre faktörlerdir.

İş tatmini büyük ölçüde kişiden kişiye, örgütten örgüte farklılıklar göstermektedir. Bazı çalışanlar işleri ile ilgili olumlu duyguları dile getirirken bazı çalışanlar ise, gerçek veya hayal sandığı sorunlardan şikâyet ederler. Neden böyle olmakta? Diğer bir söylemle, iş tatmini ya da iş tatminsizliğini ne etkiler? Yapılan çalışmalar, bir çalışanın işindeki özel şartlara göre değişkenlik gösteren tatmin düzeyini oluşturan çeşitli temel faktörleri kapsadığı görülmektedir (Lopopolo, 2002: 985). Bu unsurlardan bazıları şunlardır; işin yapısı, ücret, yaş, cinsiyet, çalışma koşulları, örgütsel ortam, kişisel farklar, vb. unsurlardır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini konusunda, işin kendisi kadar birçok demografik ve psikolojik faktörlerin etkili olduğunu dile getirmişlerdir (Staw, vd., 1986: 59). Bunun yanında, bir çalışanın iş tatmininin yüksekliğinden bahsedildiğinde, o kişinin işini sevdiğini ve işine karşı olumlu değerler geliştirmektedir (Ceylan, 2014: 150).

İş tatmin düzeyini belirleyen bireysel faktörler, çalışanın bedensel ve psikolojik unsurlara karşılık gelen özelliklerdir. Bunlar ise, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve çalışma süreleri sayılmaktadır (Özaydın, ve Özdemir, 2014: 255).

2.3.1.1. Yaş

Genç çalışanların, yaşlı insanlara oranla iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu kanısına birçok araştırmalarda görülmektedir. Genç yaşlarda tecrübenin az olması, uzmanlık alanının oluşmaması gibi durumlar çalışanların tatminsiz olma durumları yüksek olmaktadır (Karkın, 2004: 62).

Herzberg yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile iki türle açıklamaktadır. Çalışma hayatına erken başlayan çalışanlarda yüksek olan iş tatmini, 30'lu yaşlarda düşmekte ve daha sonraki yaşlarda yükselmektedir (Uyargil, 1988: 22). Birincisi, U çalışanların iş tatminleri genç yaşlarda yüksek, uzmanlık ortalarına doğru düşük ve ileri yaşlarda tekrar yüksek seviyeye çıkmaktadır. İkinci U ise ters şeklindedir. Belirli bir yaş düzeyine kadar tatminlik artarken, bu noktadan sonra düşmeye başlamaktadır (Keser, 2006: 101).

Çalışmaların çoğunda iş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki tespit edilmektedir. Bir çalışan işinde deneyim ve tecrübe kazandıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın başarısıyla iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43).

2.3.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasında yapılan araştırmaların birbirleriyle dengeli sonuçların çıkmadığı gözlemlenmektedir. Kore'de yapılan bir araştırmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek seviyede iş tatminine sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, kadın çalışanların işleri hakkında daha az beklentiye sahip oldukları şeklinde açıklanmaktadır. Diğer bir nedeni de kadın çalışanların, memnuniyetsizliklerini fazla ifade etmemeleri şeklinde açıklanmaktadır (Kırel, 1999: 117).

Bazı çalışmalar sonucunda ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağladığını göstermektedir. Bu durumun nedeni ise, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iş yaşamında işten arzuladıklarına ulaşma isteklerinin daha güçlü olması ihtimali oldukça yüksektir (Sığırı ve Basım, 2006: 133)

Özetle iş tatmini ile cinsiyet ilişkisinde kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Bazı çalışmalarda kadınların, bazılarında ise erkeklerin iş tatminini daha fazla sağladığı görülmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43).

2.3.1.3. Medeni Durum

İş tatmini ile medeni durum açısından ise, araştırmalarda elde edilen değişik sonuçlara ulaşılması mümkün olmakla birlikte birçok sonuçlarda bekârların evli çalışanlara göre oldukça düşük bir iş tatminine sahiplerdir (Sevimli ve İşcan, 2005: 61). Evlilerin iş hayatında daha tatmin olmalarının sebebi, aile hayatındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte veya evlilik hayatının çalışanların işe ilişkin taleplerini değiştirmesiyle kaynaklanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Yapılan başka bir çalışmanın savına göre, kadın çalışanlar için işin aileyle karışması iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Ailenin işe karışması, kadınlar açısından iş tatmini belirlemede önemli bir belirleyici rolüne sahiptir. Çünkü işin aileye karışması ya da ailenin işe karışması iş stresine neden olmaktadır. Eşlerin birbirine yardımcı olması, stresin azalmasını sağlayarak iş hayatında daha fazla tatmin sağlanacaktır. Bunun yanı sıra işin aileye karışması kadınlarda olduğu gibi erkek çalışanlar için de iş tatminini etkileyen önemli bir belirleyici unsurdur (Grandey, vd., 2005: 6).

Çetinkanat'a göre, kaynaklara bağlı olarak medeni durumun iş tatminini etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca evlilerin yönetim biçimi, fiziksel ortam ve yükselme olanaklarından kaynaklanan iş tatminlerinin bekâr çalışanlara göre oldukça yüksek sonuçlara ulaşmaktadır (Çetinkanat, 2000: 99).

2.3.1.4. Eğitim Düzeyi

İş tatmini ve eğitim arasındaki ilişki için ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalışma şartlarının ve ücret konusunda beklenti düzeylerinin yüksek olması sebebiyle iş tatminsizliği yaşadığı görülmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43). Bu duruma benzer başka bir görüşle, ücret ve iş koşulları ile ilgili olarak, kıdemli çalışanların iş tatminlerinin, iş tecrübesi daha az olanlara göre daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Mercanlıoğlu, 2012: 131).

Eren'e göre, öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde devamsızlığın azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun nedeni, alt öğrenim seviyesinde olan çalışanlara verilen işin niteliğinin çok dar olmasına bağlı olarak uzmanlık alanı ile ilgili olması ve çalışana monotonluk vermesine bağlanmaktadır. Oysaki öğrenim derecesinin yükselmesi çalışana dar olan uzmanlık alanını genişletmektedir. Diğer taraftan, birden fazla işle meşgul olması çalışana monotonluktan kurtarmaktadır (Eren, 2014: 269). Böylelikle çalışanlar işinde daha çok verimli ve tatmin olacaklardır.

Klein ve Maher'e göre, eğitim seviyelerinin yükselmesiyle iş tatminlerinin düşmesinin nedeni, bireylerin kendilerine göre seçtikleri grupların koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırıyor olmalarıdır. Örneğin, üniversite mezunu çalışanlar daha çok kendi üstlerinin maaşlarını onların maaşları ile karşılaştırdıklarında iş tatminleri düşük olmaktadır (Uyargil, 1988: 25).

2.3.1.5. Kıdem

İş tatminini etkilediği bilinmektedir. Çalışanların ünvanları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiden söz edilebilir. Kıdemın yükselmesi daha iyi mevkilere gelme, daha fazla gelir imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla iş tatmini de olumlu yönde etkilenmektedir (Örücü ve Üngören, 2013: 43).

Çalışanın örgüt hiyerarşisindeki yerini, işinin sağladığı itibarı ifade eden kıdem, işini ve dışarıdaki hayatını etkileyen önemli bir faktördür. Bu konu da yapılmış olan çalışmalarda iş tatmini ve kıdem arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetim kadrosu arasında yapılan araştırmalar neticesinde üst yönetimdeki çalışanların işlerinden daha çok memnun olduklarını vurgulamışlardır (Uyargil, 1988: 25).

Bazı araştırmalarda, kıdem ile iş tatmini arasında anlam bir ilişkinin olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Kıdem arttıkça çalışan, işini daha iyi anlamakta, zamanla kazandığı tecrübeler, özgüvenini pekiştirirken işinden edindiği memnuniyeti de arttırmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın örgütte kıdemi arttıkça çalışana daha geniş olanaklar sunulabilmektedir (Keser, 2006: 116).

Eren'e göre kıdemli çalışanlarda, kıdemsizlere kıyasla devamsızlık oranı artmaktadır. Bunun sebebi, çalışanın işyerinde kıdemliliğini elde etmiş olduğu güvene bağlanabilir. Fakat işyerinde uzun süre çalışmanın sonucunda, bıkkınlıklar, mesleki rahatsızlıklar ve yıpranmalar gibi devamsızlığı oluşturan nedenler arasında sayılmaktadır (Eren, 2014: 269).

2.3.1.6. Çalışma Süresi

Hizmet süresi yani diğer bir ifadeyle çalışma süresi arttıkça, çalışanların pozisyonlarında, gelirlerinde ve görevlerinde doğal olarak bir artış beklenmektedir. İş tatmini ile çalışma süresi arasındaki ilişki, zamanla çalışanın emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde ortaya çıkan artışla açıklanmaktadır (Sığrı ve Basım, 2006: 133).

Petty ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmada, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre işlerinden daha çok tatmin olmadıkları ve hiçbir örgüt hizmet yılı kategorisinin diğerlerinden iş tatmini düzeyi bakımından önemli ölçüde fazlalık ya da azlık göstermediği belirtilmiştir. Ayrıca yeni işe başlayan çalışanlar ve 10 yıldan fazla çalışmış olan çalışanlarda iş tatminleri yüksek olarak belirlenmiştir. Bunu yanında 3-7 yıl arasında çalışanlarda ise düşük iş tatmini bulunmuştur (Petty, vd. 2005: 60).

2.3.1.7. Kişilik

Bir çalışanın kişiliği, o çalışanın bir iş hakkındaki düşüncelerini olumlu ya da olumsuz biçiminde etkiler. Kişilik özelliklerinden dışadönük ve pozitif duyguları yüksek olan çalışanda iş tatmin düzeyinin yüksek olması muhtemeldir. Birçok araştırmacı bu durumun çalışanların kişilik üzerin de olumlu ya da olumsuz iş tatmininde önemli bir etkisi olabileceğini belirtilmektedir (Ghazzavi, 2008: 4).

Kişilik yapısı, çalışılan işe uygunluğu ve iş tatminini etkileyen bir unsurdur. Her ne kadar işle ilgili beceriler kazandırılabilir olsa da duygusal tatminli yeterli olmayan, kendisini geliştiremeyen çalışanlar, ne kadar zeki ve eğitilmiş olursa olsun, örgüte yarardan çok zararı olacaktır (Aşık, 2010: 40).

Kendini beğenen, kontrol odağı dışarı da olan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Öfkeli ve acelecilik iş tatmini ve kişilik

arasında olumsuz, başarı etkeni yüksek olması ile de iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur (Sığırı ve Basım, 2006: 133).

Kendine güvenen, özgüven duygusuna sahip olan çalışanlar, bu özelliklerini daha az seviyede geliştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilirler. Özgerçekleştirme seviyesine sahip olan çalışan, işine daha çok değer verir; başarıya daha çok güdülenir. Adil bir şekilde yükselmeye destek olur; övülmeye daha az gereksinim duyar. Eleştiriye karşı daha az kırılır; işiyle ilgili kaygıya daha az düşer; uyum mekanizmalarına daha az gereksinim duyar (Başaran, 2008: 220).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların, taleplerinin yerine getirilmesinde ve iş tatminin sağlanmasında örgütün çalışana sunduğu örgütsel imkânlar belirleyici olmaktadır. İş tatmini etkileyen bireysel faktörlerde olduğu gibi, örgütsel faktörlerde de çalışan tatminin ayrı ayrı örgütsel faktörler değil, bütün değişkenlerin etkileşimi neticesinde ortaya çıkan bileşkele etkilemektedir (Davis, 1988: 95).

Örgütler çalışanları ile birlikte ortak hedefe ulaşmak için çalışan karmaşık sistemlerden oluşmaktadır. Ortak hedefe ulaşırken örgütün çalışana sunduğu bir takım imkânlar bulunmaktadır. Bu imkânların tümüyle çalışanların iş tatminini sağlayan örgütsel faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler işin niteliği, terfi, ücret, yönetim tarzı, iletişim ve çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Erdil, vd., 2004: 19).

2.3.2.1. İşin Niteliği

İşin yapısı, iş tatmini düşüncesinde oldukça önemlidir. Birey işindeyken kendisine ait olduğu serbesiyetlik ve işinden elde ettiği geri bildirim çalışan açısından işi ile ilgili önemli bir motivasyon kaynaklarıdır. Çalışan işini yaparken kendisini pozitif hissetmesi, işini tekrar eden bir yapıda olmaması çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kırel, 2018: 115).

İşlerin niteliği ile ilgili konularda, çalışanların kararlara katılmaları, iş tatmini arttırırken, aksi durumlar ise iş tatminsizliğine neden olur. İşlerin nasıl yapılacağını, çalışma yöntemlerinin veya molaların bile yönetim tarafından belirlendiği durumlarda iş tatminsizliğini arttıracaktır. Sürekli bilgisayar başında oturan çalışanlar

veya montaj hattında monoton işlerde çalışanlarda işe yabancılaşma, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Ceylan, 2014: 151).

Çalışanın çalıştığı işi beğenmesi iş tatmininin en önemli unsurudur. Ancak çalışanın işini beğenmesi bir takım şartlarla bağlantılıdır. Bu şartlar (Başaran, 2008: 218):

- Çalışanın yeteneklerini kullanmaya uygun olması,
- Çalışanın yenilikleri öğrenmeyi ve bunları geliştirmeye olanaklı olması,
- Çalışanın yaratıcılığına ve sorumluluk bilincine sahip olmasına yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözümüne dayandırılmasıdır.

2.3.2.2. Ücret

Ücretin terim anlamı; çalışma veya hizmet karşılığı olarak çalışana düzenli dönemlerde verilen düzenli paradır (Halsey, 1988: 877). Ücret, iş tatmininde önemli fakat bilişsel olarak karmaşık ve çok boyutlu bir faktör olarak kabul edilmektedir (Doh, 2003: 64). Ücret, hem kişinin temel ihtiyaçlarını karşılar hem de kişinin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yöneticilerinin kendileri hakkındaki değerlendirmeleri üzerine tahmin ederler. Yeterli bir ücret, yöneticinin kendisinden memnun olduğunu, düşük ücret ise kendisinden memnun olmadığını göstermektedir (Özkalp, ve Kirel, 2013: 115).

Örgütler için bir maliyet unsuru olan başka bir mühim nokta çalışanların ücret eşitliğini sağlamaktır. Çalışanlar kazandıkları ücretleri aynı işi yapan başka çalışanların ücretleriyle karşılaştırma yapmaktadırlar. Bu karşılaştırma neticesinde artı sonuç çıkması, iş tatmininin de artı yönde olmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanın ücret yönünden, çalışanın başarısına dayalı olarak ücretin eşit bir şekilde belirlenmesi gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

2.3.2.3. Terfi

Kişiyi çalışmaya teşvik etmede en önemli unsur olan tutkuyu tatmin eden bir araç niteliğindedir. Eğer işe giren bir kişi iş ortamına girer girmez, ücretin artmayacağını ve ilerleme olanağının olmadığı duygusuna kapılırsa işine karşı

olumsuz bir tutum takınması kaçınılmazdır. Dolayısıyla iş tatminsizliği görülecektir (Eren, 2014: 248).

Terfi konusunda yüksek beklentisi olan çalışanlar, kazandıkları yükselme ile daha fazla iş tatmini olurlar. Bu bağlamda üst kademe düzeyinde terfilerde yüksek ücret artışı olduğu için, alt kademede olan çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır (Ceylan, 2014: 152). Aynı şekilde maaşında %10 artış olan çalışanın tatmin seviyesi, %20 artış olan çalışandan daha düşük seviyede olacaktır (Özkalp, ve Kirel, 2013: 116).

2.3.2.4. Yönetim Tarzı

Yönetici, bir örgütte veya kurumda bir birimin sorumlusu konumunda görevini yapan ve bu göreviyle ilgili konularda, günlük tekrar eden belli işlemlerin dışına taşan kararları alan, denetimde bulunan üsttür (Bulut ve Bakan, 2002: 95).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde olmaktadır. Birincisi, çalışanların karar verme sürecinde katılımlarını sağlamaktır. Bu katılım sayesinde çalışan kendisine saygı duyulması ihtiyacını karşılamış olacaktır. Eğer çalışanlar işlerinde bu ihtiyaçlarını karşılayamazlarsa, bunları başka bir ortamda arayacaklardır. Dolayısıyla, iş tatminini etkileyecektir. Kararlara katılan çalışan, iş arkadaşlarına, yönetimi ve işini sevip daha çok tatmin olacaktır. İkincisi ise, çalışan merkezli olmaktır. Yani yönetimin çalışanlara yönelik olması onları destekleyici ilişkiler içinde bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil vd., 2004: 23).

2.3.2.5. İletişim

İletişim, bireylerin toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren, toplumsal etkileşimlerde rol oynaması ve sembolik mesajların karşılıklı iletilmesiyle bir takım anlamları aralarında paylaşma sürecidir. Bu bağlamda bireyler iletişimle ortak değerleri paylaşma olanağı bulurlar (Erogluer, 2011: 122).

Goldhaber, Schweiger ve Denisi'nin iş tatmini ve iletişim ile yaptıkları bir çalışmada, üst- ast çalışanların iş tatmini arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. İyi bir iletişimin iş tatmini açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Üst- ast ilişkileri arasındaki kapalı olan iletişimin yeni çalışanlar bakımından rol belirsizliğini

oluşturduğunu ve dolayısıyla çalışanların iş tatminini düşürdüğünü vurgulama yapmışlardır (Timuroğlu ve Çınar, 2009: 67).

İletişim, bilginin kullanımını ve paylaşımını içerir. Günümüzün iş toplumunda çalışanlar rekabet ortamında önemli bir role sahip olmaktadır. Bu sebeple örgütler çalışanlarının iş tatminine büyük önem verir. İş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütlerine karşı daha düşük seviyede devamsızlık sağladıkları görülmektedir (Kim, 2002: 231).

İletişimin eksikliği veya yetersizliği örgüt ortamında belirsizliğe sebebiyet vermektedir. Belirsizlik ise stres, güvensizlik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi sorunlarda artışa yol açmaktadır. İyi bir iletişimin oluşması için belirsizlikle üstesinden gelme imkânı vermektedir (Schweiger ve Denisi, 1991: 128).

2.3.2.6. Çalışma Koşulları

İş tatmini üzerinde etkisi olan orta düzeydeki unsurdur. Eğer çalışma koşulları düzgün ise, diğer bir ifadeyle iş yeri temiz, ısı, nem ve ışıklandırma açısından uygun koşullara sahip ise çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde artmasına yol açmaktadır. Eğer çalışma koşulları bir çalışanın işini yapmasına olanak sağlamıyorsa iş ortamının kirli, gürültülü ve yeterince aydınlatmıyorsa çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 76).

Çalışma koşulları çalışanın iş yaşamı hariç özel yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesaisi veya çalışma saatleri uzun olan çalışanın ailesine, arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışma saatlerinin az olması çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmalarını sağlayacaktır (Ceylan, 2014: 152).

2.3.3. Grupsal Faktörler

Örgütlerde yöneticilerin astlarına karşı gösterdikleri tutumları çalışanların iş tatminleri üzerinde belirleyici rolü bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticiler tarafından övülmeyi sevdikleri, fakat eleştiriden hoşlanmadıkları bilinmektedir (Karkın, 2004: 62).

2.3.3.1. Çalışma Arkadaşları

Karşılıklı kurulan destekleyici ilişkiler çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlar arasındaki ilişkileri desteklemek için çaba göstermelidir. Örneğin, gezi, akşam yemekleri, sportif faaliyetler gibi iş dışı etkinlikler yapmaları faydalı olmaktadır (Örücü ve Üngören, 2013: 44).

Birbirine destek veren bir iş grubu çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Grup kendi arasında, destekleme, rahatlık hissi ve öneri veriyorsa çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkisini gösterir. Kişi işinden nefret etse bile, arkadaşlarından dolayı çalıştığı işten mutlu olacaktır. Aksi takdirde böyle bir çalışma arkadaşlarından yoksun iseler, iş tatmini de olumsuz yönde etkilenmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 76).

Bir diğer önemli unsur ise, çalışanlar diğer çalışma arkadaşları için de benzer sorularla kendilerine sorarlar. Acaba arkadaşlarımla etrafımda olması beni mutlu ediyor mu? Ya da arkadaşlarımla işimi yaparken bana yardımcı olurlar mı? Bu iki soruda önemlidir. Çünkü herkes işini yaparken arkadaşlarından destek almak ister. Çalışma arkadaşlarımızla ailemizden daha fazla zaman geçmektedir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarımızın cana yakın olması iş hayatının olumlu geçmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde can sıkıcı, saygısız olması iş hayatının olumsuz geçmesine neden olmaktadır (Colquitt, Le-Pine ve Wesson, 2011; Özkalp ve Kirel, 2018: 76).

2.3.3.2. Danışman

Çalışanların başındaki danışmanlarıyla olan ilişkileri de bir tatmin kaynağıdır. Danışmanlık iki şekildedir. Birincisi çalışana yöneliktir. Başka bir söylemlerle danışmanın çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak onların problemleriyle yakından ilgilenir.

Onların iş yaşamı hakkında tavsiyelerde bulunur ve diğer bireylerle ilişkilerini düzenler. İkincisi ise, yöneticilerin çalışanların bir takım kararlara katılmasını sağlamaktır. Bu iki yaklaşım çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir (Özkalp ve Kirel, 2018: 76).

Çalışanlar iyi performans gösterdiklerinde danışmanlar onları ödüllendirir. Danışmanların emrinde çalışanlara bazı kaynaklara ulaşmalarında yardımcı olması

ve uyarılardan korunması çalışanlar için çok değerlidir. Ayrıca danışmanların sağlıklı bir kişiliğe sahip olması, çalışanların benzer dünya görüşlerine benimsemesi danışmanlarının sevilirliğini arttırmaktadır (Colquitt, Le-Pine ve Wesson, 2011, akt: Özkalp ve Kirel, 2018: 76).

2.3.4. Kültürel Faktörler

Kişinin sahip olduğu inançlar, tutumlar ve değerlerdir. Örneğin, bir işte hemen yükseleceğine inanan bir çalışan yükseleceği inancını hemen işinde gerçekleştiremez. Böylece iş tatmini azalacak ve işletmeye karşı işi yavaşlatma, işe geç gelme gibi olumsuz davranışlarda bulunacaktır (Duman, 2000: 14).

Bir diğer önemli konu ise, kültür uyum sağlama mekanizmasıdır. Kültür insanların içinde yer aldıkları sosyal ve fiziki çevreyle ilişkilerini düzenler. Dolayısıyla bu yönüyle kültür, dünyaya karşı takınan bir tutumdur (Şişman, 2002: 14).

2.3.5. Çevresel Faktörler

Sosyal statü, maaş, terfi, yaratıcılık, yönetici- çalışan ilişkisi gibi unsurların çalışanlar arasındaki iş tatminini belirleyen faktörlerin olduğunu açıklamışlardır (Sönmezer ve Eryaman, 2008: 189). Çalışanın, örgüt içinde örgütün karşılayamadığı ama toplumsal etkileşimle kendisinin karşıladığı ruhsal ve toplumsal ihtiyaçların çokluğu, örgüt ortamının iş tatminine elverişli bir ortam oluşturduğunu göstermektedir (Başaran, 2008: 222).

2.4. İş Tatmini Türleri

İş tatmini türleri 2 sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar içsel tatmin ve dışsal iş tatminidir.

İçsel İş Tatmini: İşin kendisine ve çalışanın işi yaparken ne hissettiğidir. Çalışanın yeteneklerini örgütte sağlayabilme olanağı, insanlar üzerinde otorite kurma imkanı, bağımsız çalışabilme olanağı, örgütün güvenli olması, işin sağladığı sosyal statü, yaratıcılığını kullanabilmesi gibi unsurlar ile ilgili tatmin çalışanın içsel iş tatminini ifade etmektedir (Weiss, vd., 1967: 4).

Dışsal İş Tatmini: İşle ilgili doğrudan olmayan bağlantılı olan boyutlardır. Yükselme olanakları, ücret, örgüt kuralları ve uygulamaları, onaylanma gibi unsurlar çalışanın yeterlilik hissine sahip olup olmadığı dışsal iş tatminini ifade etmektedir (Weiss vd., 1967: 4).

2.5. İş Tatminini Artırma

İş tatmini artırma 8 alt konudan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla açıklanmaktadır:

2.5.1. İş Değiştirme (İş Rotasyonu)

Çalışanların işleri zamanla özelleşme haline gelmesiyle ortaya çıkan monotonluğu azaltmak için çalışanlarını değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu tür uygulamayla çalışanlar monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansı elde ederler. Bu bağlamda çalışanlar farklı alanlarda işleri yapmayı öğrendiğinden işlerin aksaması da son bulmaktadır. Böylece farklı işlemleri öğrenmesiyle ürünün meydana gelmesinde kendisinin de bir payı olduğunu hissederek daha çok tatmin olacaktır. Araştırmalarda bazı çalışanların işlerini değiştirilmesini istemedikleri ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni belirli bir iş de uzmanlaşmanın olması ve bir statü kazandırdığını düşünerekten iş değişikliği yapmamaktadırlar (Eren, 2014: 258).

2.5.2. İş Tasarımı

Modern yönetim kuramcıları görev tasarımına gitmenin gerekliliğini savunmaktadırlar. Verimlilik artışı amacıyla işlerin niteliğini değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler. Savunuculara göre, yöneticiler yüksek bir güdülemeye sahip olmak istiyorlarsa, yapılan işlerle ilişkili geribildirim sağlamalı ve çalışanda yaptığı işten dolayı sorumlu olma duygusunu geliştirmelidir. Böylece çalışanlar gözle görülür bir işi tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin olmaktadır (Can vd. 2006: 126).

İş tasarımını etkileyen önemli diğer unsur, örgütteki çalışanların yetenek ve tutumlarına ilişkin özelliklerdir. Belirli bir işin yeniden tasarlanması için çalışanın yetenekleri dikkate alınmadan yapılmamalıdır. Çünkü çalışanların değişikliğe karşı tutumları da bu düzenlemeleri büyük ölçüde etkilemektedir (Can vd. 2006: 127).

2.5.3. İş Genişletme

Görevlerin yatay olarak genişletilmesidir. Örnek verilirse, sadece bir makinayı nasıl çalıştırdığını bilmek yerine, çalışana iki-üç makinayı çalıştırma sorumluluğu verilmesidir. Ancak çalışana ek sorumluluk verilmez. Çalışana ek sorumluluğun verilmesi iş zenginleştirme kısmını kapsamaktadır. İş genişletmenin amacı işten duyulan tatmini arttırmak olduğundan dolayı can sıkıntısını azaltmaya yöneliktir. Fakat bazı çalışmalar bunun her zaman bu şekilde olmadığını göstermektedir. Böyle bir iş genişletilmesi sonucunda çalışanın eskiden tek bir görevim vardı, şimdi üç oldu dediği rastlanılmıştır (Can vd. 2006: 127).

Genişletilmiş işlerde çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha fazla yeteneklerini kullanırlar. Bundan dolayı genişleme, çoğu zaman çalışanların yerine getirilmesi gereken görevleri tamamlaması verimliliği azaltır ve işi yavaşlatır (Luthans, 2011: 179).

2.5.4. İş Zenginleştirme

İş tasarımının, daha basitleştirilmiş iş rotasyonun ve iş genişleme tekniklerinin bir uzantısını ifade eder. Herzberg'in Çift Faktörlü Teorisi'nin bir sonucu olduğundan, çalışanın motivasyonu arttırmak için başarı, statü, sorumluluk ve ilerleme gibi unsurların çalışana fırsatlar sağlamak üzere tasarlanmıştır. Bu tüm unsurların bileşimi iş zenginleştirmeyi ortaya çıkarmaktadır. Çeşitli iş içeriğinin fazla olmasından dolayı iş tasarımı ile ilgilidir. Daha yüksek düzeyde bilgi ve beceri gerektirmektedir. Çalışanları kontrol etmek için onlara daha fazla sorumluluk verilmeli ve bireysel gelişim için fırsatlar sunulmalıdır (Luthans, 2011: 179).

İş rotasyonu işi yatay olarak işlev görürken, iş zenginleştirme dikey olarak işlev görmektedir. Yerine getirilmesi gereken zorunlu olan bir iş için daha fazla görev ve sorumluluk verilmektedir. Bir çalışana uzmanlaşmış olduğu bir görevi yerine getirmek yerine, başka bir işle çalışmasını devam ettirmesi ona tam bir yetki verilmesi demektir. Bazı çalışmalar da iş zenginleştirmesinin uygulanmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü çalışanların birçoğu değişime karşı dirençli olduklarını ve onların tanıdık birinin yanında çalışmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla işin zenginleştirilmesi yerine yüksek ücret ve iş yerindeki dostluklarını, sorumluluklarını özerklikten daha çok tercih etmektedir. Ancak yönetici iş

zenginleştirmesini seçici olarak uygulamalı ve karmaşık durum değişkenlerini doğru bir şekilde tanımlamalıdır (Luthans, 2011: 180).

2.5.5. Azaltılmış İşgünü Sayısı

Bütün gün olan bir işin standart beş günlük bir iş haftasından daha önce bitirilen bir tür iş uygulamasıdır. Bu uygulama günde on saatten dört iş günü çalışma şeklindedir. Program, çalışanın arkadaşlarına ve ailesine daha fazla zaman ayırmasına imkan sağladığından, çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini artacağı varsayılır. Böylelikle, işten ayrılmalar ve devamsızlık azaldığı gibi iş arayanlar için de örgüt cazip hale gelmektedir (Aşan, 2007: 320).

1930'lu yıllarda durgunluk döneminde günlük çalışma süreleri kısaltılarak, işler çok kişi tarafından yaptırılırdı. Ancak savaş yıllarında üretimi arttırmak amacıyla günlük çalışma süresi uzatılmıştır. Diğer bir ifadeyle, İngiltere'de yapılan bir çalışmada, haftalık çalışma süresi 56 saat iken, 1940'lı yıllarda bu süre 69,5 saate çıkarılmıştır. Bu artışın etkisi olumlu olmuş ve üretimde %10'luk bir artış meydana gelmiştir. Ancak bir süre sonra üretimde zamanla azalma olmuş, devamsızlık ve iş kazaları artmaya başlamıştır. Bu nedenle üretimde %12'lik bir düşüş göstermiştir. Aradan 6 ay geçmesinden sonra tekrar haftalık süreyi kısaltma yapmışlardır. Üretimde daha önceki oranla büyük bir artış meydana gelmiştir. Bununla beraber devamsızlık ve iş kazaları da azalmıştır (Eren, 2014: 262).

2.5.6. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma sistemi günde 8 saatten haftada 5 ya da 6 gün arası değişmektedir. Bu sistem, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve 8 saati tamamladıktan sonra akşam belli bir saatte işten ayrılırlar. Ortaya atılan esnek zaman uygulaması örgütte, çalışanların daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla, günün belli bir zaman diliminde çalışmaların bulunması gerekir. Örnek verilirse, sabah 11.00-14.00 arası olabilir. Bu saatin dışındaki ayarlama yetkisi çalışanlara verilmiştir. Ayrıca bu yöntem devamsızlığı önleme, fazla mesai sürelerini azaltma, verimi artırma, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek çalışanlara iş tatminini artırma gibi yararlar sağlar (Can vd. 2006: 129).

2.5.7. Telecommuting (Tele Çalışma)

Diğer bir ifadeyle işyeri ayrı herhangi bir yerde yapılan bir işi, bilgisayar aracılığıyla işyerine bağlı olarak çalışmadır. Bu uygulama zaman zaman esnek yer uygulaması da denilmektedir. Esnek zaman uygulamasına benzer olmasıyla, burada vurgulanan zamandan ziyade çalışılan mekândır. Bu bağlamda çalışanlara bağımsızlık duygusu vererek iş tatminini de arttırmaktadır. Bu uygulama, yönetimin çalışanlardan uzak kalması, grup ruhun oluşmaması gibi sorunlara sahiptir (Aşan, 2007: 322).

Son yıllarda tele çalışma adlı bu uygulama giderek yaygın hale gelmektedir. Önemli olan buralarda elektronik mailin (posta) bulunmasıdır. Tele çalışma yöntemi Amerika'da yaklaşık 14 milyon insan tarafından kullanılmaktadır. Dolayısıyla hem yöneticiler hem çalışanlara büyük bir fayda sağlamaktadır. Zaman, benzin, giyim, gibi harcamalardan önemli tasarruflar sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanlar evde olmasıyla aileleriyle daha çok zaman paylaşmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, çalışanların bu şekilde işyerlerine gitmeyerek binlerce dolar tasarruf ettikleri saptanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2018: 15).

2.5.8. Müzikten Yararlanma

Son yıllarda çoğu şirket çalışma saatlerinde çalışanlara müzik dinleterek işe karşı olan ilgilerini arttırmayı amaç edinmektedirler. Çünkü müziğin üretkenliği arttırdığı ve özellikle müzik türünün üretken miktarını etkilediğini göstermektedir. Müzik üretkeni arttırmasıyla çalışanda monotonluğu azalttığı görülmektedir. Müzik çalışanın zihnini dinlendirir işten uzaklaştırır hayal etmesini olanak sağlar. Fakat bu durumun sonucu iş kazalarının artabileceği fikrini akla getirebilir. Dikkat gerektiren işler de bu görüş kuvvetle geçerlidir. Ayrıca çalışma koşullarının grup tarafından tespit edildiğinde, müzik çalışanları olumlu yönde etkileyerek devamsızlık azalır ve çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Eren, 2014: 261).

2.6. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanlarda şikâyetlerin olması, performans düşüklüğü, işe gelmeme ve sonucunda işi bırakma gibi örgüt açısından sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütler de bu durumlarda karşılaşmamak için çalışanlarının tatminine büyük önem

vermeleri bir zorunluluk haline getirmiştir. İşlerinden memnun olmayan çalışanlar daha içe dönük, duygusal olarak daha sıkıntılı, daha az arkadaş canlısı gibi özellikler taşımaktadırlar. Tatminsiz çalışan keyfi iş standartlarına uymada güçlük çekebilirler. Ayrıca çalışanlarda örgütte başta olmak üzere iş performansı, devamsızlıkların yükselmesi, iş kazaların ve çatışmaların artması gibi olumsuzluklarla karşıımıza çıkmaktadır. Bu olumsuzluklar örgüt açısından istenmeyen durumlardır ve mali kayıplara neden olmaktadır (Kantar, 2008: 71).

İş tatmini çalışanların davranışları üzerinde etkili olan bir kavramdır. İş tatmininin ne gibi sonuçlar ortaya çıkardığı araştırmacılar tarafından üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda çeşitli sonuçlar bulunmuştur. Bunlardan sıklıkla üzerinde durulan sonuçlar şu şekilde belirtilebilir (Özcan, 2011: 117).

2.6.1. İş Tatmini ve Performans

Hawthorne araştırmaları çalışanların iş tatmini ile verimleri arasında bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Ancak ileri zamanda yapılan çalışmalarda iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin düştüğünü ortaya çıkarmışlardır (Başaran, 2000: 221).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar daha çok mu üretkendir? Bu soruya verilen cevaplar evet şeklinde olsa da yapılan çalışmalarda bu konu üzerinde yüksek bir olumlu ilişki bulunamamıştır. Yapılan analizlerin çoğunda bu ilişki seviyesi 0.17 çıkmıştır. Diğer bir söylemle, iş tatmini yüksek olan bir çalışan, en üretken çalışan demek değildir (Özkalp ve Kirel, 2018: 118).

Performansı iyi olan bir çalışana, işini başarılı bir şekilde tamamlayan çalışana manevi ödül verilmelidir. Kaliteli iş yapmalarının bir takdiri olarak da maddi bir ödül verilerek iş tatminleri sağlanmalıdır. Fakat bu ödüllerin adil olarak çalışanlara verilmesi performanslarını yükseltecektir. Aksi takdirde performansı düşük olan çalışan, daha az ücret alacak ve iş tatminsizliği yaşayacaktır (Ceylan, 2014: 155).

2.6.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

Tatmin ve devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki göstermektedir. Örneğin kamu çalışanlar arasında yapılan bir araştırmada, işlerinin önemli olduğuna inanan çalışanların, bu gibi hissetmeyenlere göre daha düşük devamsızlık oranına sahip olduğunu tespit edilmiştir (Luthans, 2011: 145). Ayrıca çok sayıda alternatif iş imkânların olması durumunda tatminsiz olan çalışanlar daha fazla devamsızlık yapmaktadırlar. Ancak az sayıda iş imkânı varsa bu çalışanların devamsızlık oranı tatmin olan çalışanlarla aynı düşük seviye de yer alır (Robbins ve Judge, 2013: 86).

Devamsızlığı azaltmak için alınacak önlemler şu şekildedir (Eren, 2014: 274):

- Yapılan incelemelerde, çalışanların kişisel özellikleri itibarıyla, yaptıkları işe karşı sevimlilik duyan, iş arkadaşlarıyla kaynaşamayan ve yalnız kalan çalışanlarda iş yeri tatminsizliği nedeniyle örgüte gelmekten kaçınırlar. Bu tür devamsızlığın önleme ihtimali çok azdır.
- Bazı işlerde, çalışanlarda psikolojik yorgunluk, sinirsel yıpranma ve monotonluğa neden olmaktadır. Bunun sonucunda devamsızlıklar olacaktır. Bunun önlenmesi için aydınlatma, sıcaklık, havalandırma koşullarının önlenmesine ilişkin tedbirlerin alınmasıyla devamsızlık oranı azalacaktır.

2.6.3. İş Tatmini ve İş Gücü Devri

İş gücü devir hızı bir örgütte çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade etmektedir. Genel beklenti bu oranın düşük seviyede olması yönündedir. Çünkü örgütün deneyimli çalışanı işten ayrılması durumunda örgütte boşalan pozisyona yeni bir çalışanın yerleştirilmesi ve bu çalışanın eğitilmesi sürecinde ciddi mali kayıplar yaşamaktadır (Özcan, 2011: 122).

Yüksek devirli çalışanların iş tatmini düşük iş gücü devrine neden olur mu? Yapılan bir çalışmada, tatmin ve devir arasında orta düzeyde ters bir ilişki bulunmuştur. Yüksek iş tatmini iş gücü devrini düşük tutmayacaktır ancak yardımcı olduğu görülmektedir. Öte yandan önemli ölçüde iş memnuniyetsizliği varsa, yüksek iş gücü devri olması muhtemeldir (Luthans, 2011: 145).

Bir çalışana istemediği bir iş teklifi edilirse, iş tatminsizliği iş gücü devrini daha az öngörecektir. Çünkü çalışanın, itmeden daha çok çekimden dolayı işten ayrılması muhtemel olacaktır. Aynı şekilde istihdam olanakları çok olduğunda iş tatminsizliği, iş gücü devrine etki etmesi de muhtemeldir. Bu bağlamda çalışanlar iş değiştirmeyi daha kolay olarak algılayacaklardır (Robbins ve Judge, 2013: 86).

2.6.4. İş Tatmini ve Engelleme Tepkileri

İş tatminin incelenmesinde en önemli kısımlardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimleridir. İki boyutlu bir sistem içerisinde çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleri yapıcı- yıkıcı ve aktif-pasiftir (Özkalp ve Kırel, 2018: 120):

Çekilmek (çıkış): Bu davranış şekli yeni bir iş aramak veya istifa etmeyi içeren örgütten ayrılmayı ifade eder (Robbins ve Judge, 2013: 83). Örneğin, işten erken ayrılma, karar vermekten kaçınma, işleri çalışma arkadaşlarına bırakma veya işi bırakmadır (Ceylan, 2014: 154).

Konuşma hakkı: Bu tepki var olan imkânları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı davranış şeklidir. Tavsiyeler vermek, üstlerle sorunları tartışma, sendikal faaliyetler içine girme gibi davranışlar örnek olarak gösterilir (Özkalp ve Kırel, 2018: 120).

Bağlılık: Pasif ama iyimserdir. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı örgütün yararına konuşarak ve onun yönetimine doğru şeyi yapacaklarına inanarak örgüte güven duyarak şartların düzelmesini beklemektir (Robbins ve Judge, 2013: 84).

İhmalkârlık: Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin vermektir. Geç kalmalar, kronik devamsızlıklar, yüksek hata oranları şeklinde örnek verilebilir (Özkalp ve Kırel, 2018: 121).

Çekilme ve ihmalkârlık davranışları, üretkenlik ve iş gücü devri olarak tanımlanan performans değişkenleridir. Bunun yanında çalışanların olumsuz durumları hoş karşılamasını veya çalışma koşullarını yeniden canlandırılmaya izin veren bağlılık ve konuşma hakkını içerecek şekilde de genişler (Robbins ve Judge, 2013: 85).

2.6.5. İş Tatmini ve Örgütte Sapkın Davranışlar

Sapma kavramı geniş kapsamlı olup üzerinde ortak kaniya varılamayan bir terimdir. Birçok araştırmacı örgütsel sapmanın farklı boyutlarıyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmış ve değişik yaklaşımlar bulunmuştur. Çalışma hayatında hem çalışanları hem de örgütleri etkilemektedir. Örgütlerde çalışan veya grupların bilinçli bir şekilde sözlü ya da yazılı olarak, örgütün yapısına, üyelerine, ilişkilerine zarar veren veya verme gücüne sahip olan tüm davranışları sapma olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 64).

Çalışanın örgütte verimlilik karşıtı davranışlar göstermesi, çalışan performansını genellikle göz ardı edilen bir tutumdur. Verimlilik karşıtı davranışların örgütlerin önemli ölçüde zarara uğramasına neden olmaktadır. Özellikle müşterilere karşı gösterilen bu davranışların kurum imajına olumsuz etkileri bulunmaktadır (Örücü ve Üngören, 2013: 47). Bu davranışlar; kuralları uygulamamak, diğer çalışanın işine müdahale etme, üstlerine karşı saygısız olma, rakiplere örgütün bilgilerini vermek, olabildiğince az iş yapmak, yoğun çalışıyor görünmek, işe geç gelme davranışları şeklinde olumsuz davranışları kapsamaktadır (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42).

2.7. Liderlik Tarzları ve İş tatmini İlişkisi Üzerine Alan Araştırmaları

Field (1984), 7 farklı organizasyondan toplam 295 insan kaynakları çalışanı ve yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırmada, liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiş ve muhtelif bulgular elde etmiştir. Dizayn ve sonuçları itibarıyla araştırmamıza yüksek benzerlik gösteren bu araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir: Demokratik liderlik daha fazla iş tatmini oluşturur. İçsel iş tatmini ile liderlik tarzı arasında bir ilişki yoktur. Otokratik liderlik tarzı dışsal tatmin üzerinde negatif etkiye sahiptir. İş tatmini, demografik değişkenlere göre farklılık göstermez. Sadece yaş ve eğitim düzeyi arttıkça dışsal tatmin artar.

Smith (1999)' in okul yöneticilerinin liderlik yaklaşımları ile çalışanların iş tatmini ve motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında cinsiyetin ve kıdemin liderlik algısında ev iş tatmini üzerinde bir etkisi olmadığı ve demokratik liderlik tarzının daha yüksek iş tatmini sağladığını ortaya konmaktadır.

Bir kısım araştırmalara dayanarak demokratik liderlik tarzının astların tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bildirilmektedir (Bass, 1999; Wofford, Whittington and Goodwin, 2001)

Dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının araştırma literatüründe birbirine alternatif gibi gösterilmekle birlikte aslında birbirinin tamamlayıcısı olduğunu öne süren Börü (2004), bu liderlik tarzının içsel ve dışsal tatmin üzerinde pozitif belirleyici etkileri olduğunu saptamıştır.

Barbuto ve diğ., (2007), bir kısım demografik değişkenlerin liderlik tarzı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma sonuçlarında öğrenim durumu ile cinsiyetin bir araya gelerek liderlik tarzı üzerinde belirleyiciliği olduğunu belirtmektedir.

14 Hint üniversitesinden 100 üst düzey yönetici ile yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre liderlik tarzı algısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Abida ve diğ., 2011).

Bhatti ve diğerleri (2012), kamu ve özel okullarda çalışan 205 kişiyle yaptıkları araştırma sonuçlarına göre otokratik tarzdan demokratik tarza doğru gittikçe çalışanların iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Nijerya eğitim kurumlarında çalışan 300 çalışan üzerinde liderlik tarzları ve iş tatmini ilişkisini sorgulayan Omolayo ve Ajila (2012), otokratik ve demokratik liderliğin örgüt iklimi ile birlikte iş tatmini üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu ancak örgüt ikliminin aracılığı kalktığında bu belirleyici gücün de ortadan kalktığını ortaya koymuşlardır.

Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), 814 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları liderlik davranışlarının iş tatminindeki belirleyici payının %28 olduğunu belirtmektedir.

Afshinpour (2014)' un 329 sanayi çalışanı ile yaptığı araştırma sonuçları otokratik liderliğin iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Kale ve Özdelen (2014)'in 215 eğitim çalışanı ile liderlik tarzları ve McGregor'un X-Y teorisi ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarına göre,

organizasyondaki kıdemi yüksek olan çalışanlar daha fazla geleneksel ve otokratik bir liderlik tarzı benimsemektedir.

Belias ve Koustelious (2014), liderlik tarzları ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik eleştirel çalışmalarında, hizmet eden insancıl lider yaklaşımının iş tatmini üzerinde diğer yaklaşımlardan daha etkili ve belirleyici olduğunu ortaya koymuştur.

Ping (2015)'in Malezya KOBİ'lerinden 384 çalışanla yaptığı araştırma sonuçlarına göre iş tatmini üzerinde en yüksek pozitif belirleyici olarak öncelikle otokratik liderlik tarzı, ardından demokratik liderlik tarzı gelmektedir.

Lwin ve Yan (2015)'in dinsel nitelikli bir Myanmar yerleşkesindeki 80 kişiyle yaptığı çalışmanın bulguları otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı yönündedir.

Terzi ve Derin (2016), Balıkesir lise düzeyi okullarında 268 çalışanla yaptıkları araştırma sonuçlarında, kurumda çalışılan süre arttıkça demokratik lider algılama eğiliminin de arttığını ortaya koymuşlardır.

Dalluay ve Jalagat (2016), Filipinler'de bir bölgede 150 kooperatif çalışanı ile yaptıkları çalışmada, otokratik ve katılımcı-demokratik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Otokratik liderlik tarzının belirleyicilik gücünün daha fazla olduğu görülmüştür.

Eren ve Yalçıntaş (2017) 263 beyaz yakalı hava yolu işletmeleri çalışanı ile yaptıkları çalışmada, humaniter anlayışa sahip liderlik ile içsel, dışsal tatmin arasında orta ve üst düzeyde pozitif korelasyon olduğunu ortaya koymuşlardır.

Uzonwanne ve diğ., (2017), Nijerya dini kurumlarında demografik değişkenlerin liderlik tarzı üzerindeki belirleyiciliğini inceleyen 170 kişi ile yaptıkları çalışma sonuçlarında eğitimi belirleyici bir faktör olarak belirlerken cinsiyet ve medeni durumun belirleyiciliği olmadığını ortaya koymaktadır.

Idiegbeyanose (2018)'un 361 Nijerya kütüphane çalışanı ile yaptığı araştırma sonuçlarında kütüphane çalışanlarının çoğunlukla otokratik tarzda liderlere sahip

oldukları ve iş tatminlerinin düşük olduğu ve demokratik liderlik tarzının iş tatminini artırdığı bildirilmektedir.



3. BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TİPLERİNE İLİŞKİN ALGILAMASI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

Bu bölümde yapılan araştırmaya ilişkin yöntem ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Yöntem

Araştırmanın yöntemi kapsamında amaç, evren ve örneklem, veri toplama araçları, model ve hipotezler, varsayımlar, sınırlılıklar ve veri analiz teknikleri sunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı kapsamında “bireylerin algıladıkları liderlik tarzlarının iş tatmini düzeylerine etkisi” ele alınmıştır. Bireylerin değişimlerine ve onların sahip oldukları nitelikler kapsamında kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak olan kişiler şüphesiz ki kendilerine yol gösteren, onları teşvik eden “liderler” olacaktır. İş tatmini yüksekliğine bağlı olarak düşük oranda işten ayrılmaların olması, bireylerin kendilerinden beklenenin üzerinde çaba göstermeleri, motivasyonlarının üst seviyede olması sonucunda örgüt verimliliği artış gösterecektir. Yapılan araştırma kapsamında örgütsel yapı içerisinde büyük önem arz eden bu unsurlar dikkate alınmış ve liderlik ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişki kurulan araştırma modeli kapsamında ele alınmıştır. Bununla birlikte algılanan liderlik stilleri ve iş tatmini düzeylerinin sosyodemografik özelliklere göre farklılaşmasının değerlendirilmesi araştırmanın bir diğer amacıdır.

3.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’da yaşayan otomotiv sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin seçiminde kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Buna göre araştırmacının içinde bulunduğu otomotiv sektöründe yer alan işletmelerde çalışan kişilere ulaşılmıştır. Toplam 518 anket uygulanmıştır. Araştırma için uygun olmayan anketlerin elenmesi ile 507 katılımcı araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma örneklemine ilişkin özellikler Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1. Araştırma Örneklemine Özellikleri

	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
erkek	243	47,9
kadın	264	52,1
Medeni durum		
evli	219	43,2
bekar	288	56,8
Yas		
0-28 yaş	192	37,9
29 ila 36 yaş arası	167	32,9
37 yaş ve üzeri	148	29,2
Öğrenim durumu		
üniversiteye kadar	315	62,1
üniversite ve üzeri	192	37,9
Sektör deneyim		
0 ila 7 yıl	256	50,5
8 yıl ve üzeri	251	49,5
İşletme deneyim		
0-4 yıl arası	287	56,6
5 yıl ve üzeri	220	43,4
Yöneticiyle deneyim		
0-5 yıl arası	363	71,6
6 yıl ve üzeri	144	28,4

Araştırma örnekleminin çoğunluğunu üniversite eğitimi almamış, yöneticisiyle deneyimi 0-5 yıl arasında katılımcılardan oluşmaktadır. Örneklemin diğer özellikleri açısından Tablo 1'deki ayrıntılarına bakıldığında; katılımcıların %52,1'inin kadınlardan %47,9'unun erkeklerden oluştuğu, %43,2'sinin evli %56,8'inin bekar olduğu, %37,9'unun 0-28 yaş aralığında, %32,9'unun 29-36 yaş aralığında ve %29,2'sinin 37 yaş ve üzerinde olduğu, %62,1'inin üniversiteye kadar %37,9'ununu üniversite ve üzerinde öğrenim durumuna sahip olduğu, %50,5'inin 0-7 yıl %49,5'inin 8 yıl ve üzerinde sektör deneyimine sahip olduğu, %56,6'sının 0-4 yıl arasında %43,4'ünün 5 yıl ve üzerinde işletme deneyimine sahip olduğu, %71,6'sının 0-5 yıl %28,4'ünün 6 yıl ve üzerinde yöneticisiyle deneyim sahibi olduğu görülmektedir.

3.1.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler Sosyodemografik Bilgi Formu, Liderlik Tarzları Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir. Bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde verilmiştir:

3.1.3.1. Sosyodemografik Bilgi Formu

Formda yedi madde yer almaktadır. Bu maddeler ile katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, sektördeki deneyim yılı, işletmedeki deneyim yılı ve yöneticiyle birlikte çalışma süresine ilişkin bilgilere ulaşılmıştır.

3.1.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeği

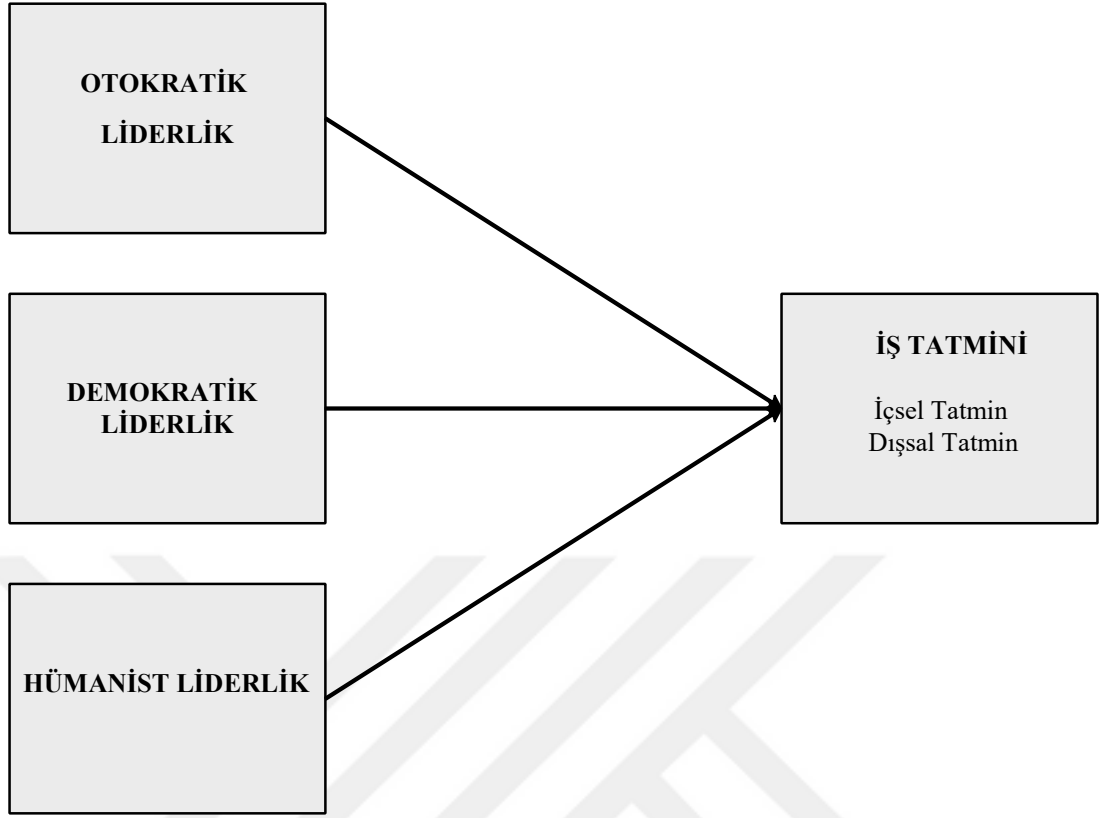
Formda 29 madde yer almaktadır. Bu maddelerden ilk 10 tanesi otokratik liderlik stili, 11-23 arası maddeler demokratik liderlik stili ve 24-29 arası maddeler ise hümanist liderlik stili algısını ölçmeye yöneliktir. Otantik liderlik ve demokratik liderlik stiline yönelik maddeler Yılmaz'ın (2011) çalışmasından uyarlanmıştır. Hümanist liderlik stiline ilişkin maddeler ise Bayram'ın (2013) çalışmasından uyarlanmıştır.

3.1.3.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, Türkçe versiyonu için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması 1985 yılında Baycan tarafından (Cronbach Alpha Değeri: 0,77) yapılmıştır (aktaran: Çiftyıldız, 2015).

3.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 1'de sunulmuştur:



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli kapsamında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H1: Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1a: Otoriter liderliğin içsel tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1b: Otoriter liderliğin dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1c: Demokratik liderliğin içsel tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1d: Demokratik liderliğin dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1e: Hümanist liderliğin içsel tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

H1f: Hümanist liderliğin dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.

3.1.5. Araştırmanın Varsayımları

Ölçme araçlarının istenen özelliği ölçme yeterliliğinde olduğu ve örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan tüm bireylerin, ölçeklerde sorulan soruları ve yöneltilen ifadeleri, samimi ve gerçek durumlarını yansıtacak şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.

3.1.6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile İstanbul'da gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple genelleme sorununa sahiptir. Ayrıca araştırma otomotiv sektörü çalışanları ile uygulandığından farklı sektörlere uygulama sonuçlarının farklı çıkabileceği varsayımına sahiptir. Örneklem sayısının 504 kişi olması ve araştırmanın 2019 yılında gerçekleştirilmesi ise bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

3.1.7. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS ve AMOS 23.00 yazılımları kullanılmıştır. SPSS ile düzenlenen ve açıklayıcı faktör analizi uygulanan araştırma verisi AMOS ile modelde yerleştirilerek doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ardından SPSS ile betimleyici istatistikler alınmış, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak yine SPSS ile t-test ve ANOVA ile birlikte Post-hoc testi olarak da Sheffe test uygulanmıştır. Bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.2. Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırma ölçeklerinin faktör analizi sonuçlarına ve veri normallik testleri ile birlikte betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Ardından araştırma hipotezlerini sınamak üzere yapılan korelasyon, regresyon ve fark testleri sunulmuştur.

3.2.1. Faktör Analizi

Bu bölümde ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

3.2.1.1. Liderlik Tarzları Açımlayıcı Faktör Analizi

Liderlik tarzları ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak maksimum likelihood, rotasyon yöntemi olarak Kaiser normalleştirilmiş promax k₄, özdeğer olarak 3 belirlenmiştir.

Öncelikle verinin faktör analizine uygunluğu ölçüt ve testlerine yer verilmiştir. KMO ölçütü 0,804 olarak hesaplanmıştır. Bu değer mevcut veri grubunun faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Barlett'in Küresellik Testi'nin sonucunda elde edilen 0,000 değeri ($p < 0,001$) anlamlı olup faktör analitik incelemeye geçilebileceğini göstermiştir.

Açımlayıcı faktör analizine giren maddeler literatürden alınmıştır. Toplam 29 madde bulunmaktadır. Analizde herhangi bir faktöre atanmayan, çapraz faktör yükleri alan maddeler sırayla analiz dışına taşınmış ve hiçbir faktörde çapraz yüklenme kalmayınca kadar bu işleme devam edilmiştir. Maddelerin düşürülmesinde faktör yükünün 0,30 un altında olması ile çapraz yüklenmelerde iki madde arasındaki yük farkının 0,20'den büyük olması sınırı aranmıştır. Bu kriterlere göre 8 madde veri seti dışında bırakılmış, liderlik tarzları ölçeğinde kalan 21 madde üç boyut altında toplanmıştır. Bunu takiben üç boyutun kendi içinde tutarlılığı test edilmiştir. Testlerin sonuçları ölçek faktör yapısı, madde faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerlerini de içine alan Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde ve Güvenilirlik Analizleri

	Demokratik Liderlik	Otoriter Liderlik	Hümanist Liderlik
Yöneticim astlarının eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını destekler.	0,73		
Yöneticim sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.	0,70		
Yöneticim çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	0,67		
Yöneticim çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.	0,61		
Yöneticim ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	0,60		
Yöneticim iletişim kanallarını açık tutar.	0,52		
Yöneticim astlarını işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür.	0,45		
Yöneticim çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	0,42		
Yöneticim bilgiyi işletmenin öğeleriyle paylaşır.	0,36		
Çalışanlar, yöneticiye karşı güvensizdirler.		0,76	
Yöneticimin yönetim tarzı, çalışanların yaratıcılığını sınırlar.		0,69	
Yöneticim, kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.		0,65	
Yöneticim eleştirilmeyi sevmez.		0,45	
Yöneticim çalışanları yakından takip eder.			0,91
Özdeğerler	5,56	2,28	1,16
Açıklanan varyans oranı	22,42	11,07	4,49
Cronbach Alfa	0,86	0,76	0,58

Analiz sonuçlarına göre ölçek üç faktörlü olup tüm değerler nihai ölçekte yer alabilecek yeterli yük değerine sahiptir. Ölçeğin bu üç faktörlü yapısı ile toplam açıklanan varyans %40'dır. Üç faktör için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerlerinin 0,58 ile 0,86 arasında değiştiği görülmüş, tüm alfa katsayıları $\alpha > 0,50$ olduğundan ölçeğin ve alt boyutlarının yeterince güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Bowling, 2002: 164).

Son olarak açıklayıcı faktör analitik çözümdeki maddeler, ilgili literatür dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Birinci boyut demokratik liderlik, ikinci boyut otoriter liderlik, üçüncü boyut humanist liderlik olarak adlandırılmıştır. Ardından ölçeğin geçerlik durumlarının test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analiz uygulanmıştır.

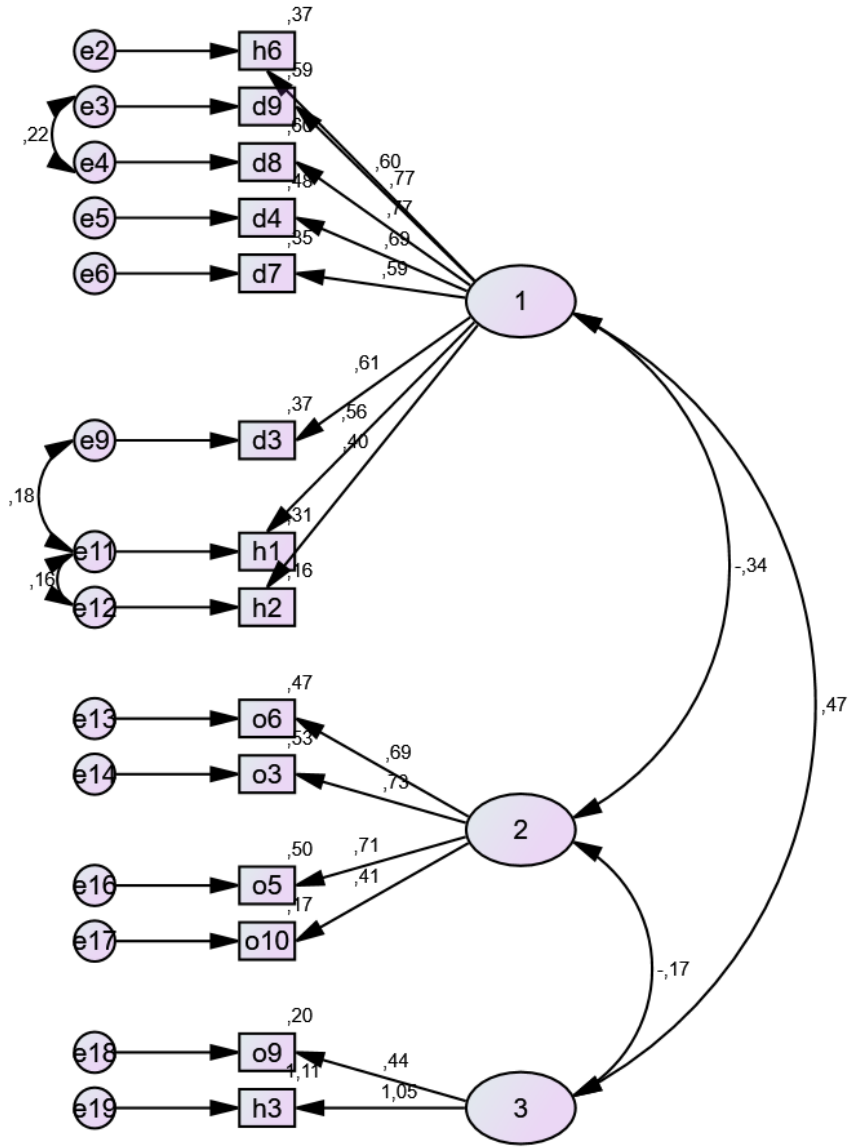
3.2.1.2. Liderlik Tarzları Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapısı olduğu gibi korunarak doğrulayıcı analiz başlatılmıştır. Otoriter liderlik 13, demokratik liderlik 5 ve humanist liderlik 3 madde ile doğrulayıcı faktör analizine girmiştir.

Tablo 3. Liderlik Tarzları Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

İNDEKS	EŞİK DEĞERLER	REFERANS	ÖLÇÜM MODELİ UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ
Chi-square /df (cmin/df)	< 3 iyi < 5 makul	Joreskog and Sorbom (1989) Pedhazur (1997)	3,994
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul	Bollen and Lennox (1991) Bagozzi and Yi (1988)	0,904
GFI	> 0,95 > 0,80 iyi	Hoyle (1995) Bentler (1992)	0,930
RMSEA	< 0,05 çok iyi parsimoni < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	Browne and Cudeck (1993)	0,077
HI90	< 1	Hu and Bentler 1999	0,086
PCLOSE	> 0,05	Hu and Bentler 1999	0,000
SRMR	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)	0,059

Tablo 3'te görülen literatüre uygun olarak eşik değerleri aşmayan ve uyum iyiliği yakalanan modelde sadece her faktörün kendi maddeleri arasında kovaryans atamaları yapılmış olup modelden 7 madde çıkarılmıştır. Toplam 14 madde ile yapılarını koruyan faktörlerin grafik sunumu Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Liderlik Tarzları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Liderlik tarzları ölçeği temel geçerlilik (master validity) testleri, Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 4. Liderlik Tarzları Ölçeği Temel Geçerlilik Tablosu

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3
1	0,840	0,404	0,217	0,861	0,636		
2	0,733	0,417	0,116	0,763	-0,340***	0,646	
3	0,764	0,654	0,217	1,115	0,466***	-0,168**	0,808

Temel geçerlik testinde (master validity) çapraz çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne çıkmaması istenmektedir ki bu koşul karşılanmaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve $AVE > 0,5$ olması koşulu kısmen karşılanmaktadır (**CR** composite reliability), (**AVE** average variance extracted), $CR > AVE$ olduğundan uyuşum geçerliği (convergent validity) koşulu bütünüyle karşılanmaktadır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise $MSV < AVE$ olması (**MSV** maximum shared variance) koşulu karşılanmaktadır. Faktörler temel geçerlik testlerini kısmen karşılayarak hipotez testlerine girmeye hazırdır.

3.2.1.3. Minnesota İş tatmini Açımlayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğine uygulanan açımlayıcı faktör analizinde çıkarım yöntemi olarak maksimum likelihood, rotasyon yöntemi olarak Kaiser normalleştirilmiş Promax Kappa 4, özdeğer olarak 2 belirlenmiştir. Öncelikle verinin faktör analizine uygunluğu ölçüt ve testlerine yer verilmiştir. KMO ölçütü 0,856 olarak hesaplanmıştır. Bu değer mevcut veri dizisinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır. Barlett'in Küresellik Testi'nin sonucunda elde edilen 0,000 değeri ($p < 0,001$) anlamlı olup faktör analitik incelemeye geçilebileceğini göstermiştir.

Açımlayıcı faktör analizine giren iş tatmini ölçeği maddeleri literatürden alınmıştır ve toplam 20 maddedir. Analizde herhangi bir faktöre atanmayan, çapraz faktör yükleri alan maddeler sırayla analiz dışına taşınmış ve hiçbir faktörde çapraz yüklenme kalmayınca kadar bu işleme devam edilmiştir. Maddelerin düşürülmesinde faktör yükünün 0,30 un altında olması ile çapraz yüklenmelerde iki madde arasındaki yük farkının 0,20'den büyük olması sınırı aranmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda dört madde veri seti dışında bırakılmış, iş tatmini ölçeğinde kalan 16 madde iki boyut altında toplanmıştır. Bunu takiben iki boyutun kendi içinde tutarlılığı alfa katsayıları ile test edilmiştir. Testlerin sonuçları ölçek faktör yapısı,

madde faktör yükleri ve Cronbach Alfa değerlerini de içine alan Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. İş tatmini Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Madde ve Güvenilirlik Analizleri

	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	0,86	
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	0,75	
Aldığım ücret	0,73	
Bu işte ilerleme imkânım	0,70	
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	0,64	
Çalışma koşulları	0,61	
Toplumda bir yer edinme imkânı	0,55	
Bu işte elemanlara karşı davranış tarzı	0,44	
Sürekli bir işe sahip olma imkânı		0,89
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı		0,85
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı		0,60
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı		0,42
Tek başıma çalışma imkânı		0,42
Özdeğerler	7,41	1,33
Açıklanan varyans oranı	43,13	5,48
Cronbach Alfa	0,90	0,82

Analiz sonuçlarına göre ölçek iki faktörlü olup tüm değerler nihai ölçekte yer alabilecek yeterli yük değerine sahiptir. Ölçeğin bu iki faktörlü yapısı ile toplam 16 madde ile açıklanan varyans %48,62'dir. İki faktör için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerlerinin 0,79 ile 0,90 arasında değiştiği görülmüş, tüm alfa katsayıları $\alpha > 0,50$ olduğundan ölçeğin ve alt boyutlarının iç tutarlılığının yeterince yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Bowling, 2002: 164).

Son olarak açıklayıcı faktör analitik çözümdeki maddeler ilgili literatür dikkate alınarak isimlendirilmiştir. Birinci boyut dışsal tatmin, ikinci boyut içsel tatmin olarak adlandırılmıştır. Ardından ölçeğin ayırt edici (discriminant) ve uyuşum (convergent) geçerlik durumlarının test edilmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

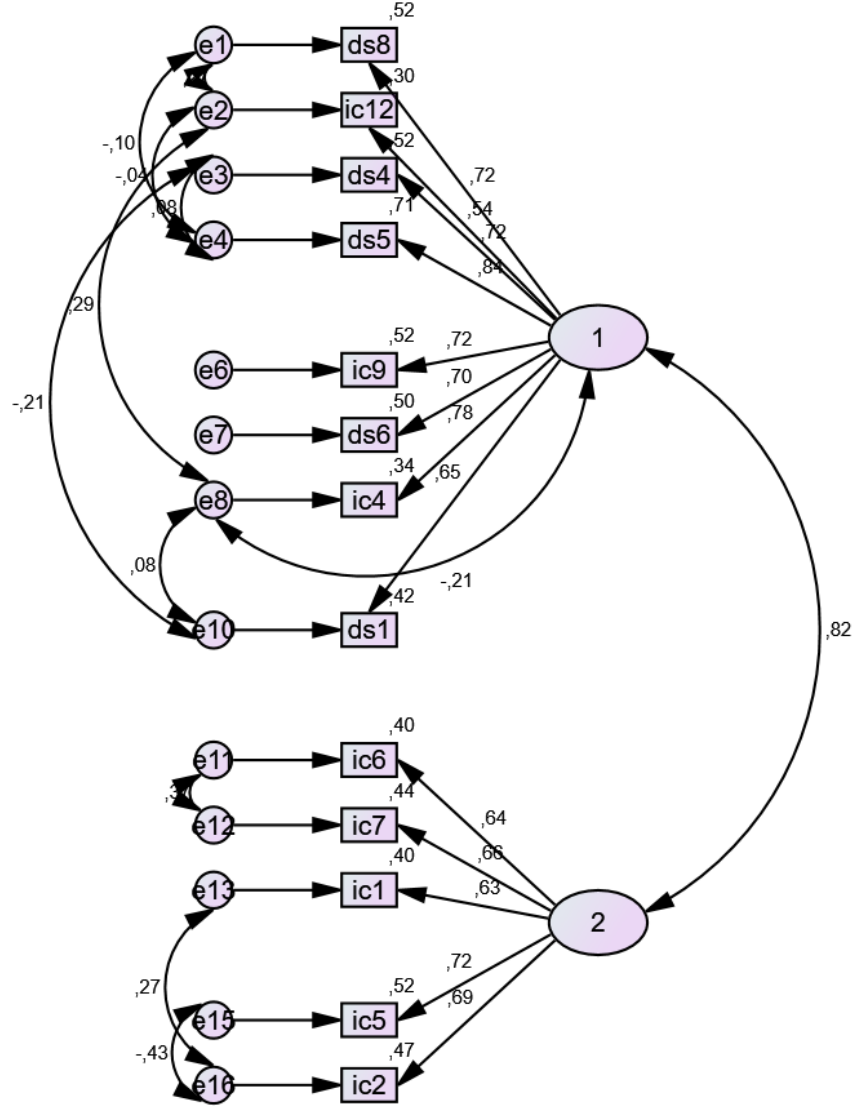
3.2.1.4. Minnesota İş Tatmini Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinde ortaya çıkan faktör yapısı olduğu gibi korunarak 16 maddeli iş tatmini ölçeği ile doğrulayıcı analiz başlatılmıştır. Dışsal tatmin 10 madde ve içsel tatmin 6 madde ile analize girmiştir.

Tablo 6. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

İNDEKS	EŞİK DEĞERLER	REFERANS	ÖLÇÜM MODELİ UYUM İYİLİĞİ DEĞERLERİ
Chi-square /df (cmin/df)	< 3 iyi < 5 makul	Joreskog and Sorbom (1989) Pedhazur (1997)	5,368
CFI	> 0,95 çok iyi > 0,90 iyi > 0,80 makul	Bollen and Lennox (1991) Bagozzi and Yi (1988)	0,928
GFI	> 0,95 > 0,80 iyi	Hoyle (1995) Bentler (1992)	0,925
RMSEA	< 0,05 çok iyi parsimoni < 0,05-0,10 iyi > 0,10 kötü	Browne and Cudeck (1993)	0,093
HI90	< 1	Hu and Bentler 1999	0,104
PCLOSE	> 0,05	Hu and Bentler 1999	0,000
SRMR	< 0,09	Joreskog and Sorbom (1989), Kline (1998)	0,045

Tablo 6’da görülen ilgili literatüre göre eşik değerleri aşmayan ve uyum iyiliği yakalanan modelde uyum iyiliği sağlayabilmek için sadece her faktörün kendi maddeleri arasında kovaryans atamaları yapılmış olup modelden üç madde çıkarılmış 13 madde kalmıştır. Madde sayıları ile yapılarını koruyan faktörlerin grafik sunumu Şekil 3’te verilmiştir.



Şekil 3. İş tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeği için temel geçerlilik (master validity) testleri, Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Temel Geçerlilik Tablosu

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2
1	0,892	0,510	0,667	0,903	0,714	
2	0,802	0,447	0,667	0,804	0,817***	0,669

Temel geçerlik testinde (master validity) çapraz çizginin altındaki korelasyon değerlerinin en üstte yer alan koyu rakamlı hücrelerde görülen değerlerin üstüne olmaması koşulu karşılanmamaktadır. İç güvenilirlik kriteri olarak $CR > 0,7$ ve

AVE>0,5 olması koşulu karşılanmaktadır (**CR** composite reliability), (**AVE** average variance extracted), **CR**>**AVE** olduğundan uyuşum geçerliği (convergent validity) koşulu karşılanmaktadır. Ayırdedici geçerlilik (discriminant validity) açısından ise **MSV**<**AVE** olması (**MSV** maximum shared variance) koşulu karşılanmamaktadır. Temel geçerlik, kısmen karşılanmış bir şekilde faktörler hipotez testlerinde kullanılmıştır.

3.2.2. Veri Normallik Testleri ve Betimleyici İstatistikler

Tablo 8. Araştırma Değişkenlerinin Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Otokratik lider	-0,45	-0,64
Demokratik lider	-0,13	-0,20
Humanist lider	-0,54	-0,24
İçsel iş tatmini	-0,26	-0,26
Dışsal iş tatmini	0,06	-0,58

Analizler öncesinde parametrik analiz için gerekli normallik varsayımlarından çarpıklık ve basıklık durumu incelenmiştir. Tabachnick vd. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak Tablo 2'de okunan değerlerden tüm alt ölçekler için verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Bu doğrultuda hipotez testleri için parametrik analiz araçlarını kullanmak gerekmektedir. Direkt etki analizi doğrusal basit regresyon, fark analizleri bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile gerçekleştirilecektir.

Tablo 9. Araştırma Değişkenlerinin Betimleyici İstatistik Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart
Otokratik lider	507	1,00	4,75	3,06	0,94
Demokratik lider	507	1,25	5,00	3,51	0,76
Humanist lider	507	1,00	5,00	3,49	1,02
İçsel iş tatmini	507	1,00	5,00	3,52	0,83
Dışsal iş tatmini	507	1,13	5,00	3,30	0,85

Araştırma ölçeklerinin Tablo 9’da betimleyici bilgilerinde görüldüğü gibi iş tatmininde en yüksek ortalama içsel tatmin boyutunda $3,52\pm 0,83$ hesaplanmış olup liderlik tarzında en yüksek ortalama $3,51\pm 0,76$ ortalama ile demokratik liderliktedir. İş tatmininde en düşük ortalama dışsal tatmin boyutunda $3,30\pm 0,85$ hesaplanırken liderlik tarzında en düşük ortalama $3,06\pm 0,94$ ile otokratik liderlik tarzında gerçekleşmiştir.

3.2.3. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerimiz olarak liderlik tarzlarının üç türü olan otokratik, demokratik ve humanist liderlik ile iş tatminin alt boyutları olan içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında karşılıklı doğrusal ilişkiler Tablo 4’de Pearson korelasyon değerleri ile gösterilmektedir.

Tablo 10. Araştırma Değişkenleri Arasında Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5
1 Otokratik lider	1				
2 Demokratik lider	-0,276**	1			
3 Humanist lider	-0,039	0,363**	1		
4 İçsel iş tatmini	-0,189**	0,573**	0,283**	1	
5 Dışsal iş tatmini	-0,124**	0,577**	0,237**	0,676**	1

** $p < 0,01$ ve * $p < 0,05$

Tablo 10’da araştırma değişkenleri arasında zayıf, orta ve yüksek düzeyli korelasyon bulunduğu görülmektedir. Sosyal desteğin örgütsel stres boyutları içinde personelin performansı ile en yüksek korelasyon gösteren boyut olduğu da göze çarpan bulgulardandır. Demokratik ve humanist liderliğin iş tatmini ile ilişkilere pozitifken otokratik liderlik tarzının iş tatmini ile ilişkisin negatif olduğu dikkat çekmektedir. Tablo 10’daki liderlik tarzı ve iş tatmini arasında göze çarpan diğer karşılıklı ilişkiler şu şekildedir:

Demokratik lider tarzı ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p=0,000$; $r=0,573$).

Demokratik lider tarzı ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p=0,000$; $r=0,577$).

Humanist lider tarzı ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p=0,000$; $r=0,283$).

Humanist lider tarzı ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde istatistiki olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($p=0,000$; $r=0,237$).

3.2.4. Regresyon Analizleri

Tablo 11. Liderlik Tarzlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		24,53	0,000			
Liderlik tarzları	0,375	9,09	0,000	82,65	0,000	0,14

Tablo 11’de liderlik tarzlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=82,65$) görülmektedir. Liderlik tarzları, iş tatmini başlığına ait varyansın %14’ünü açıklamaktadır. Yani iş tatmininin %14’ü liderlik tarzına bağlıdır. Bu çerçevede H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Liderlik Tarzlarının İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit		6,53	0,000			
Otoriter lider	0,53	13,04	0,000			
Demokratik lider	-0,04	-1,03	0,306	84,96	0,000	0,33
Humanist lider	0,09	2,29	0,022			

Tablo 12’de liderlik tarzlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=84,96$) görülmektedir. Liderlik tarzları, içsel tatmin başlığına ait varyansın %33’ünü açıklamaktadır. Yani içsel iş tatmininin %33’ü liderlik tarzına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; demokratik liderlik tarzı, içsel tatmin düzeyine etki etmemektedir ($p_2=0,306>0,05$). Otoriter liderlik ve humanist liderlik içsel tatmin düzeyini artırmaktadır. Bu konuda otoriter liderliğin etkisi güçlüdür ($\beta_1=0,53$, $\beta_3=0,09$). Bu çerçevede H_{1a} ve H_{1e} hipotezleri kabul edilirken, H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13. Liderlik Tarzlarının Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R²
Sabit		3,86	0,000			
Otoriter lider	0,58	14,18	0,000	84,51	0,000	0,33
Demokratik lider	0,04	0,95	0,342			
Humanist lider	0,03	0,74	0,461			

Tablo 13'te liderlik tarzlarının varyansa olan katkısının anlamlı olduğu ($p=0,000$; $F=84,51$) görülmektedir. Liderlik tarzları, dışsal tatmin başlığına ait varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Yani dışsal iş tatmininin %33'ü liderlik tarzına bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; demokratik ve humanist liderlik tarzları, dışsal tatmin düzeyine etki etmemektedir ($p_2=0,342>0,05$), ($p_3=0,461>0,05$). Otoriter liderlik tarzı dışsal tatmin düzeyini artırmaktadır ($\beta_1=0,58$). Bu çerçevede H_{1b} hipotezi kabul edilirken, H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri reddedilmiştir.

3.2.5. Fark Testleri

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Cinsiyete Göre Farklaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				-0,21	0,835
Erkek	243	3,05	0,91		
Kadın	264	3,07	0,97		
Demokratik lider				-0,36	0,717
Erkek	243	3,50	0,74		
Kadın	264	3,52	0,77		
Humanist lider				-2,22	0,027
Erkek	243	3,38	1,08		
Kadın	264	3,58	0,95		
İçsel iş tatmini				0,78	0,439
Erkek	243	3,55	0,83		
Kadın	264	3,50	0,82		
Dışsal iş tatmini				1,36	0,174
Erkek	243	3,35	0,86		
Kadın	264	3,24	0,85		

Tablo 14'e göre humanist liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların humanist lider tarzı algı ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,05$).

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				-1,11	0,267
Evli	219	3,01	0,95		
Bekar	288	3,10	0,93		
Demokratik lider				0,65	0,517
Evli	219	3,53	0,84		
Bekar	288	3,49	0,69		
Humanist lider				3,05	0,002
Evli	219	3,64	1,00		
Bekar	288	3,37	1,02		
İçsel iş tatmini				0,58	0,559
Evli	219	3,55	0,87		
Bekar	288	3,51	0,79		
Dışsal iş tatmini				-1,94	0,053
Evli	219	3,21	0,87		
Bekar	288	3,36	0,84		

Tablo 15'e göre humanist liderlik tarzı algı düzeyi medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Evli bireylerin humanist lider tarzı algı ortalaması bekârların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,01$).

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				3,76	0,000
Üniversiteye kadar	315	3,18	0,92		
Üniversite ve üzeri	192	2,86	0,94		
Demokratik lider				1,12	0,263
Üniversiteye kadar	315	3,54	0,77		
Üniversite ve üzeri	192	3,46	0,73		
Humanist lider				0,13	0,893
Üniversiteye kadar	315	3,49	0,97		
Üniversite ve üzeri	192	3,48	1,10		
İçsel iş tatmini				2,99	0,003
Üniversiteye kadar	315	3,61	0,84		
Üniversite ve üzeri	192	3,39	0,78		
Dışsal iş tatmini				4,98	0,000
Üniversiteye kadar	315	3,43	0,86		
Üniversite ve üzeri	192	3,06	0,79		

Tablo 16'ya göre otoriter liderlik tarzı, içsel iş tatmini ve dışsal tatmin düzeyi öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Üniversite öğrenimi almayan bireylerin otoriter lider algı ortalaması, üniversite öğrenimi alan bireylerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,001$). Üniversite öğrenimi almayan bireylerin içsel ve dışsal tatmin ortalaması da, üniversite öğrenimi alanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,01$).

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin sektör deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Sektör Deneyimine Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				2,72	0,007
0 ila 7 yıl	256	3,18	0,98		
8 yıl ve üzeri	251	2,95	0,89		
Demokratik lider				1,37	0,171
0 ila 7 yıl	256	3,55	0,71		
8 yıl ve üzeri	251	3,46	0,80		
Humanist lider				-,94	0,349
0 ila 7 yıl	256	3,45	1,04		
8 yıl ve üzeri	251	3,53	1,00		
İçsel iş tatmini				1,57	0,117
0 ila 7 yıl	256	3,58	0,84		
8 yıl ve üzeri	251	3,47	0,81		
Dışsal iş tatmini				3,02	0,003
0 ila 7 yıl	256	3,40	0,91		
8 yıl ve üzeri	251	3,18	0,78		

Tablo 17'ye göre otoriter liderlik tarzı, dışsal tatmin düzeyi sektör deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 0-7 yıl arası sektör deneyimli olanların otoriter lider algı düzeyi ortalaması 8 yıl ve üzeri deneyimli olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,01$). 0-7 yıl arası sektör deneyimli olanların dışsal tatmin düzeyi ortalamaları, 8 yıl ve üzeri deneyimli olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,05$).

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin işletme deneyimine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin İşletme Deneyimine Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				-3,07	0,002
0-4 yıl arası	287	2,95	0,97		
5 yıl ve üzeri	220	3,21	0,89		
Demokratik lider				0,47	0,636
0-4 yıl arası	287	3,52	0,76		
5 yıl ve üzeri	220	3,49	0,75		
Humanist lider				1,34	0,181
0-4 yıl arası	287	3,54	0,99		
5 yıl ve üzeri	220	3,42	1,05		
İçsel iş tatmini				1,93	0,054
0-4 yıl arası	287	3,59	0,82		
5 yıl ve üzeri	220	3,44	0,83		
Dışsal iş tatmini				2,34	0,020
0-4 yıl arası	287	3,37	0,87		
5 yıl ve üzeri	220	3,19	0,82		

Tablo 18'e göre otoriter liderlik tarzı dışsal tatmin düzeyi işletme deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 5 yıl ve üzeri işletme deneyimli olanların otoriter lider algı ortalaması 0-4 yıl işletme deneyimli olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,01$). 0-4 yıl arası işletme deneyimli olanların dışsal tatmin ortalamaları, 5 yıl ve üzeri işletme deneyimli olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,05$).

Sektör ve işletme deneyimi yüksek olan grubun dışsal iş tatmin düzeylerinin düşük deneyim süreli bireylerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum sektörde ve işletmedeki deneyim arttıkça dışsal ve tatmininin azaldığı şeklinde bir genellemeye imkân vermektedir. Sektörün ve işletmenin maddi getirilerinin ilerleyen kıdem aşamalarında çalışanların beklentilerini karşılamaması beklenen bir sonuçtur.

Liderlik tarzları ve iş tatmini düzeyinin yöneticiyle deneyime göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları, Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19. Liderlik Tarzları ve İş Tatmininin Yöneticiyle Deneyime Göre Farklaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	S.S.	t	p
Otoriter lider				-4,23	0,000
0-5 yıl arası	363	2,95	0,95		
6 yıl ve üzeri	144	3,34	0,87		
Demokratik lider				0,04	0,966
0-5 yıl arası	363	3,51	0,78		
6 yıl ve üzeri	144	3,51	0,70		
Humanist lider				0,01	0,988
0-5 yıl arası	363	3,49	1,05		
6 yıl ve üzeri	144	3,49	0,93		
İçsel iş tatmini				-0,38	0,706
0-5 yıl arası	363	3,52	0,87		
6 yıl ve üzeri	144	3,54	0,71		
Dışsal iş tatmini				0,70	0,484
0-5 yıl arası	363	3,31	0,90		
6 yıl ve üzeri	144	3,25	0,72		

Tablo 19'a göre otoriter liderlik tarzı, yöneticiyle olan deneyim süresine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. 6 yıl ve üzeri yöneticisiyle deneyime sahip çalışanların otoriter lider algı ortalaması, 0-5 yıl arası deneyime sahip olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p < 0,001$). Bulgular, örneklemin aynı yöneticiyle olan deneyim süresi arttıkça onu daha otoriter algıladığını göstermektedir.

Tablo 20. Hipotezlerin Kabul – Red Durumu

Hipotez	Durum
H1: Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1a: Otoriter liderliğin içsel tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1b: Otoriter liderliğin dışsal tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1c: Demokratik liderliğin içsel tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED
H1d: Demokratik liderliğin dışsal tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED
H1e: Hümanist liderliğin içsel tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	KABUL
H1f: Hümanist liderliğin dışsal tatmin üzerinde açıklayıcı etkisi vardır.	RED

3.3. Araştırma Sonucu

Araştırmada, algılanan liderlik tarzlarının iş tatminine yönelik etkisi, entegratif bir model ile ele alınmıştır. İlk önce bu liderlik tarzları ile iş tatmininin istatistiksel yapıları ve güvenilirlikleri incelenmiş, bir sonraki adımda ise tüm bu yapılar korunarak, algılanan farklı liderlik tarzlarının her birisinin tek tek iş tatmini faktörlerini etkilemeleri konu edilmiştir. Bunun yanı sıra tüm liderlik tarzlarının bir arada nasıl iş tatminini bir bütün olarak etkileyebildiği de konu edilmiştir.

Araştırmanın sosyodemografik verileri incelendiğinde; katılımcıların cinsiyet açısından neredeyse eşit oranlı dağıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte bekârlar, evlilere göre daha büyük bir orana sahiptir. Katılımcıların %70’lik kısmı, 0-36 yaş aralığında olup; üçte ikilik bir kısmı, üniversite derecesine kadar eğitim almıştır. Sektördeki deneyim açısından eşit oranlı sayılabilecek bir dağılım mevcuttur, ancak işletmedeki deneyime bakıldığında 0-4 yıl arasındaki sürelerin ağırlığa sahip olduğu görülmektedir. Benzer bir şekilde katılımcıların %70’lik kısmı, yöneticileriyle çalışma açısından henüz 0-5 yıl arasında süren bir deneyim geçirmişlerdir.

Algılanan liderlik tiplerinden otoriter, demokratik ve hümanist liderlik tarzlarına ilişkin veri seti faktör analizine tabii tutulduğunda faktör yükleri 0,50’nin

altında yer alan ifadeler ayıklandığında üç liderlik tarzı ifadelerinin faktör dağılımı gösterdiği tespit edilmiştir. Gerek açımlayıcı gerekse doğrulayıcı faktör analizi sonuçları faktör ve ifadelerin kabul edilebilir uyum değerleri arasında yer aldığını göstermektedir.

İş tatmini verileri faktör analizi ile test edildiğinde ise toplam 20 ifadenin 16 ifade ile faktör dağılımı gösterdiği görülmüştür. Faktör yükleri düşük olan ifadeler analizden çıkarıldığında iş tatmini değişkeninin içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta yüklendiği görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi ise ifadelerin aynı şekilde yüklendiğini ve faktör yüklerine dair tüm değerlerin kabul edilir sınırlar içinde bulunduğunu göstermektedir.

Elde edilen faktörler arasındaki korelasyon analizi ise demokratik liderlik tarzı ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü; demokratik liderlik tarzı ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü; hümanist liderlik tarzı ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü; hümanist liderlik tarzı ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını tespit etmiştir.

Araştırmanın konusunu oluşturan iş tatmini üzerindeki algılanan liderlik tiplerinin etkisinin incelenmesini sağlayan regresyon analizi sonuçları ise hipotez testlerinin yapılmasını sağlamıştır. Buna göre; ana hipotez olan algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Otoriter liderliğin içsel tatmin üzerinde; yine otoriter liderliğin dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin bulunduğu görülmüştür. Bununla birlikte demokratik liderliğin hem içsel hem de dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Hümanist liderliğin ise içsel tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunurken; dışsal tatmin üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin yer almadığı bulunmuştur.

Alt hipotez testlerine ilişkin bu sonuçlar ise; beklenin aksine otomotiv sektöründe demokratik liderlik tarzının içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisinin olmadığını gösterirken algılanan otoriter liderlik tarzının içsel ve dışsal tatmin üzerinde etkisine işaret etmektedir. Elde edilen bu veriler; otomotiv sektörü çalışanlarının algılanan liderlik tiplerinden otoriter liderlik tarzı ile karşılaştıklarında daha memnun olacakları çalışma koşullarına sahip oldukları, işlerinde daha başarılı

olduklarını hissettikleri, işlerinin sürekliliği konusundaki güvenlerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak hümanist liderlik tarzında benzer bir etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.





SONUÇ VE ÖNERİLER

Liderlik tarzının iş tatminini ve iş performansını etkilemede anahtar rol oynadığı düşüncesi Hawthorne araştırmaları sonrası ortaya çıkan yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına kadar götürülmektedir (Judge, Bono, Thoresen ve Patton, 2001). Yakın zamanda liderlik tarzlarının iş tatmini üzerine etkilerini inceleyen literatür oldukça zengindir. Ancak, dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının bir bütün olarak iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik çok sayıda çalışma bulunmakla (Chang and Lee, 2007; Aspididis, 2013; Bushra, Usman, and Naveed, 2011) birlikte iş tatmininin alt boyutları ile demokratik, otokratik ve insancıl tarzlar arasındaki ilişkiler üzerine mevcut çalışmadaki bulguların doğrulanmasına yönelik spesifik çalışma sayısı çok fazla değildir.

Araştırma örnekleminin çoğunluğunu üniversite eğitimi almamış, yöneticisiyle deneyimi 0-5 yıl arasında katılımcılar oluşturmaktadır. Araştırma evreninin genel özelliklerini yansıtan bir profile sahip olmakla araştırma bulguların genellenebilmesinin bu sayede arttığı söylenebilir.

İş tatmininde en yüksek ortalama içsel tatmin boyutunda $3,52\pm 0,83$ hesaplanmış olup liderlik tarzında en yüksek ortalama $3,51\pm 0,76$ ortalama ile demokratik liderliktir. Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), sağlık sektörünün farklı pozisyon ve mesleklerinden çalışanlarından aldıkları veri ile içsel iş tatmininde dışsal tatmine göre çok yüksek ortalamalar bildirmekle, mevcut araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırma bulguları, demokratik lider tarzı ile içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde karşılıklı anlamlı ilişki olduğunu göstermiştir.

Demokratik liderlik tarzının astların tatmin, motivasyon ve performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu bildirilmektedir (Bass, 1999). Wofford, Whittington ve Goodwin (2001), ABD’de ast konumunda çalışan 157 kişiyle yaptıkları araştırma sonuçlarına göre demokratik liderlik tarzı astların tatminini, motivasyon ve performansını olumlu etkilemektedir. Araştırma bulgumuz demokratik ve katılımcı lider literatüründe çizilen lider profili ve sonuçları ile uyumludur. Demokratik lider takipçilerini kararlara katılmaya teşvik etmektedir. Cezadan çok ödül ve prim anlayışını benimsemekte takipçilere nazik davranmaktadır. Kendilerine değer verilen

takipçiler ise bu sayede yenileşimci güçlerini aksiyona dökülebilmekte ve etkinlik düzeyleri artmaktadır. Bunların doğal sonucu olarak içsel ve dışsal tatmin olumlu yönde değişmektedir.

Idiegbeyanose (2018), demokratik liderlik tarzının iş tatminini artırdığı bildirilmekte ve araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Bir başka destekleyici bulgu dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarının aslında birbirinin tamamlayıcısı olduğunu öne süren Börü (2004)'den gelmiştir. Araştırmacı bu liderlik tarzının içsel ve dışsal tatmin üzerinde pozitif belirleyici etkileri olduğunu saptamıştır. Sonuç olarak, literatürde çelişkili bulgular içeren benzer araştırmalara rastlanmamış ve demokratik lider tarzının içsel ve dışsal tatmin ile pozitif yönlü ve orta düzeyde karşılıklı anlamlı ilişkisi olduğu kanısına varılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre humanist liderlik tarzı ile içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Eren ve Yalçıntaş (2017)'in insancıl anlayışa sahip liderliğin içsel ve dışsal tatmin ile orta düzeyde, karşılıklı pozitif ilişkili olduğunu gösteren bulguları, mevcut araştırma bulguları ile bütünüyle örtüşmektedir. Stone, Russel and Patterson (2003), hizmet eden ve insancıl lider yaklaşımının iş tatmini ile karşılıklı pozitif ilişkisini doğrulamaktadır.

Field (1984), içsel tatmin ile liderlik tarzı arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Araştırmacının bulguları, demokratik ve hümanist liderlik tarzlarının içsel tatmin ile karşılıklı pozitif ilişkisi olduğunu gösteren araştırma bulgumuzla çelişmektedir. Bulgularımız literatürde rastlanan bulguların çoğu tarafından desteklenmiş ve sonuç olarak humanist liderlik tarzının içsel ve dışsal tatmin ile zayıf düzeyde pozitif yönlü karşılıklı anlamlı ilişki içinde olduğu kanısına varılmıştır.

Hümanist liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif yönlü zayıf etkisi astlarını korumaya yönelik babacan lider profili ile uyumlu görülmektedir. Hümanist lider ceza yerine ödüle başvuran ama nihayetinde tam anlamıyla katılımcı bir tarz sergilemeyip son kararı yine kendisi veren liderdir. Bu açıdan içsel ve dışsal tatmin ile olan pozitif ilişkisinin zayıf düzeyde olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada doğrusal ilişkiler üzerine kurulan regresyon denklemleri; içsel ve dışsal tatmin üzerinde otokratik liderliğin güçlü, hümanist liderliğin zayıf bir pozitif

belirleyici gücü olduğunu ve liderlik tarzlarının iş tatminindeki belirleyicilik payının %33 olduğunu göstermektedir.

Field (1984), dışsal tatmin üzerinde otokratik liderliğin negatif etkiye sahip olduğunu belirtmekte ve araştırma bulgumuz ile çelişmektedir.

Dalluay ve Jalagat (2016)'ın bulguları mevcut çalışmaya tam anlamıyla destek olmaktadır. Araştırmacılar, otokratik ve katılımcı-demokratik liderlik tarzının çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Otokratik liderlik tarzının belirleyicilik gücünün daha fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmamız ile aynı araçları kullanarak Nijerya eğitim kurumlarında çalışan 300 çalışan üzerinde liderlik tarzları ve iş tatmini ilişkisini sorgulayan Omolayo ve Ajila (2012), otokratik ve demokratik liderliğin örgüt iklimi ile birlikte iş tatmini üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu ancak örgüt ikliminin aracılığı kalktığında bu belirleyici gücün de ortadan kalktığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacıların bulguları otokratik liderliğin iş tatmininin tüm boyutlarında belirleyiciliği olduğunu gösteren bulgularımızı kısmen desteklemektedir. Araştırmamızda örgüt ikliminin rolü ele alınmadığından bu araştırmanın bulgumuza kısmi destek verdiği söylenebilir.

Mosadeghrad ve Ferdosi (2013), 814 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları liderlik davranışlarının iş tatminindeki belirleyici payının %28 olduğunu belirtmekte ve %4 lük bir farkla ilgili literatürde araştırma bulgularımıza en yakın oranları rapor etmekte ve önemli ölçüde destek oluşturmuştur.

Lwin ve Yan (2015) in bulguları, otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı yönündedir. Demokratik liderlik tarzının bir etkisi olmadığını ortaya koyması yönüyle mevcut araştırmayı desteklemekte, otokratik liderliğe yönelik bulgusu ile de çelişmektedir.

Bhatti ve diğerleri (2012)'nin araştırma bulguları, otokratik tarzdan demokratik tarza doğru değişen liderlik yaklaşımıyla birlikte çalışanların iş tatmininin arttığını göstermiştir. Araştırmacıların bulguları ile iş tatmini üzerinde otokratik liderliğin güçlü etkisi olduğunu gösteren mevcut araştırma bulguları çelişmektedir.

Bir başka çelişen bulgu, Belias ve Koustelious'un (2014) araştırmasından gelmiştir. Araştırmacılar, hizmet eden insancıl lider yaklaşımının iş tatmini üzerinde diğer yaklaşımlardan daha etkili ve belirleyici olduğunu ortaya koymuş, otokratik liderliğin güçlü belirleyicisi olduğunu gösteren mevcut araştırma bulguları ile çelişmiştir.

Sanayi sektöründe çalışan 329 personel ile otokratik liderlik tarzı tercihleri ile iş tatmini ilişkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, humanist özellikleri barındıran dönüşümcü tarzın orta düzeyde ve ardından otokratik liderlik tarzının düşük düzeyde iş tatmini ile arasında pozitif karşılıklı ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu bulgular, belirleyicilik etkisi olmasa da mevcut araştırma bulgularını temelde destekler niteliktedir (Afshinpour, 2014). Son olarak Luthans (2012), liderlik tarzının çalışanın iyiliğini gözeten ve onun kararlara katılımını sağlayan iki boyutu ile iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmekte ve bulgularımıza temelde destek vermektedir.

Otokratik ve humanist liderlik tarzının iş tatmininin tüm boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip oluşu, öte yanda demokratik liderin bu iki tarzla kıyaslandığında iş tatmini üzerinde etkisinin görülmemesi dikkat çeken bir bulgudur. Otokratik lider literatüründe astlarla tek yönlü iletişim kuran, emir veren, işler hakkında takipçilere bilgi vermeyen ve otoriteye elinde tutan liderden korkulduğu ve bu katı özellikleri nedeniyle motivasyon düşüklüğüne neden olduğu bildirilmekteyken bulgularımız tersini göstermektedir. Bu durumu kararların hızlı alınması ve örgütsel performans ile birlikte bireylerin performansının da olumlu yönde değişmesine neden olması ve örnekleme oluşturan bireylerin bu tür bir organizasyondan gelmesiyle açıklanabilir. Olumsuz sonuçlarının daha çok kıdemli çalışanlarda görüldüğü bilinen otokratik liderin araştırma kapsamındaki örneklemin kıdeminin 10 yılın altında ve görece düşük olması nedeniyle iş tatminini olumlu etkilediği düşünülmektedir.

Sonuç olarak muhalif bulguya rastlanmadığından içsel ve dışsal tatmin üzerinde hümanist liderliğin zayıf bir pozitif belirleyici gücü olduğu kanısı pekişmiştir. Ancak, çelişkili bir kısım bulgular nedeniyle (Bhatti ve diğerleri, 2012; Belias ve Koustelious, 2014) içsel ve dışsal tatmin üzerinde otokratik liderliğin güçlü pozitif etkisi olduğuna dair bulgumuz desteklenmemiştir. Bu çelişki, araştırmamızda

kullanılan ölçek maddelerinin anlam ve yönünün katılımcılar tarafından doğru algılanamaması gibi teknik nedenlere bağlanabilir.

Araştırma bulgularına göre humanist liderlik tarzı cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların humanist lider tarzı algı ortalaması erkeklerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Evli bireylerin humanist lider tarzı algı ortalaması bekârların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Özellikle kadınlara geleneksel olarak yakıştırılan humanist liderliğin, insan kaynakları faaliyetleri kapsamında yer alan liderlik eğitimi ve geliştirme programları ile erkek liderler tarafından da tam anlamıyla gerçekleştirilebileceği ön görülmektedir. Yani liderliğe hümanist yaklaşımın aslında biyolojik temellere dayanmadığı ve sonradan öğrenilebildiği öne sürülmekte, lider algılarının da bu eğitimden etkileneceğine işaret edilmektedir. Bu durum, humanist liderliğin cinsiyet bağımsız geliştiği ya da algılandığı olarak yorumlandığında mevcut araştırma bulgusuna destek vermemektedir (Reynolds, 2011). Takipçiler ile samimi ilişkiler kuran ve ahlaki temeller üzerine oturan otantik liderlik tarzı üzerine yapılan bir araştırmada otantik liderlik tarzının cinsiyete göre farklılaştığı özellikle kadınlar tarafından algılandığı ve tercih edildiği ortaya konmuştur (Hopkins ve O'Neil, 2015). Bu açıdan bakıldığında benzer felsefi temellere sahip ve otantik karakterleri içinde barındıran humanist yaklaşımın da cinsiyete göre farklılaşacağı görülmektedir. Araştırma literatürünün cinsiyete göre humanist liderlik algısının farklılaştığını belirten mevcut araştırma bulgularının bütünüyle desteklendiği anlaşılmaktadır.

Smith (1999)' in cinsiyet ile liderlik tarzı ve iş tatminin ilişkisi olmadığı yönündeki bulguları mevcut araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Abida ve diğ., (2011) liderlik algısında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmekle birlikte kadınların erkeklere göre daha insan ilişkileri yönelimli olduklarını bildirmişlerdir. Bu açıdan araştırmacıların bulguları, insan ilişkilerini önemseyen humanist liderlik tarzının cinsiyete göre farklılaşmasını ortaya koyan bulgumuz ile ilişkilendirilebilir ve bir destek olarak görülebilir.

Sonuç olarak kısmi çelişkili literatür bilgisine rağmen humanist liderlik tarzının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgusu kesinleştirilmiştir. Öte

yanda humanist liderliğin medeni duruma göre farklılaşması yeterince destek görmediğinden bu konuda bir hüküm verilmemiştir.

Bulgulara göre, otokratik liderlik tarzı, içsel iş tatmini, dışsal tatmin düzeyi öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Üniversite öğrenimi almayan bireylerin otokratik lider algı ortalaması, üniversite öğrenimi alan bireylerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Üniversite öğrenimi almayan bireylerin içsel, dışsal tatmin ortalaması da üniversite öğrenimi alanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Field (1984), eğitim düzeyi yüksek gruplarda dışsal iş tatminin da yüksek olduğunu ortaya koyan bulgulara ulaşmış ve bu yönüyle dışsal iş tatminin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını öne süren araştırma sonuçlarımızı desteklemiştir.

Barbuto ve diğ., (2007), bir kısım demografik değişkenlerin liderlik tarzı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırma sonuçlarında öğrenim durumu ile cinsiyetin bir araya gelerek liderlik tarzı üzerinde belirleyiciliği olduğunu belirtmektedir. Araştırmacıların bulguları, humanist liderliğin cinsiyete göre ve otokratik liderliğin öğrenim durumuna göre farklılaştığını gösteren araştırma bulgularımızı bir yönüyle desteklemektedir.

Uzonwanne ve diğ.'nin (2017) araştırma sonuçları öğrenim durumunun liderlik tarzı algısında belirleyici bir faktör olduğunu, cinsiyet ve medeni durumun belirleyiciliği olmadığını ortaya koyan bulguları öğrenim durumu üzerine olan araştırma bulgumuzu doğrularken, cinsiyet ve medeni durum üzerine olan bulgumuzla çelişmektedir.

Sonuç olarak otokratik liderlik tarzı, içsel iş tatmini, dışsal tatmin düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı fikri uyanmıştır. Ancak cinsiyet ve medeni duruma göre otokratik liderlik algısı ve iş tatmininde farklılaşmanın olmadığı kanısına varılmıştır.

Araştırma bulguları, otokratik liderlik tarzı, dışsal tatmin düzeyinin sektör deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Sektör deneyimi az olanların otokratik lider algı düzeyi ortalaması sektör deneyimi fazla olanların

ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Sektör deneyimi az olanların dışsal düzeyi ortalamaları, sektör deneyimi fazla olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek bulunmuştur. Yine araştırma bulgularına göre otokratik liderlik tarzı, dışsal tatmin düzeyi işletme deneyimine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. İşletme deneyimi fazla olanların otokratik lider algı ortalaması, deneyimi az olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. İşletme deneyimi az olanların dışsal tatmin ortalamaları, deneyimi fazla olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Sektör ve işletme deneyimi yüksek olan grubun dışsal iş tatmin düzeylerinin düşük deneyim süreli bireylerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum sektörde ve işletmedeki deneyim arttıkça dışsal iş tatminin azaldığı şeklinde bir genellemeye imkân vermektedir. Sektörün ve işletmenin maddi getirilerinin ilerleyen kıdem aşamalarında çalışanların beklentilerini karşılamaması sık karşılaşılan ve beklenen bir sonuçtur.

Smith'in (1999) kıdem ile liderlik tarzı ve iş tatminin ilişkisi olmadığı yönündeki bulguları mevcut araştırmanın bulguları ile çelişmektedir. Terzi ve Derin'in (2016) astların çalıştıkları kurumdaki kıdem arttıkça demokratik liderlik tarzı algılama eğiliminin de arttığı yönündeki bulguları, araştırma bulgularımızla çelişmektedir. Kale ve Özdelen'in (2014) çalışanın organizasyondaki kıdemi artarken daha fazla geleneksel ve otokratik liderlik tarzı benimsediği yönündeki bulguları, araştırma bulgumuzla benzerlik göstermekte ve destek oluşturmaktadır.

Sonuç olarak otokratik liderlik algısı ile dışsal iş tatminin meslekte ve işletmedeki tecrübeye göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği söylenebilir. Bu arada çalışma şartları ücretler ve işi oluşturan parçalarla ilişkilendirilen dışsal iş tatmininde farklılaşma görülürken işin bireye bakan yönleri olan başarı, takdir, yetki sorumluluk, statü, arkadaş ilişkileri ve bağımsızlık gibi içsel tatmin unsurlarında bir farklılık görülmemiştir. Şu hâlde meslek ve işletme deneyimi çalışanın işe yönelik tatmininde ücret ve çalışma şartları gibi faktörlerle ilişkilendirilen bir dış faktör olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma bulguları, otokratik liderlik tarzının, yöneticiyle olan deneyim süresine göre farklılaştığını, deneyim süresi fazla olan çalışanların otokratik lider algı ortalamasının, deneyim süresi az olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek

olduğunu göstermiştir. Uzun süre birlikte çalışılan yöneticiyi otokratik algılayma eğilimi görülmektedir.

Wang ve Guan (2018), Çin’de faaliyet gösteren işletmelerden aldıkları 211 denetçi-çalışan çifti ile otokratik liderlik tarzı ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonuçları çalışanların otokratik lider algısının lider-üye etkileşimi arasında pozitif karşılıklı ilişki olduğunu ortaya koymuşlar ve mevcut araştırma bulgumuzu desteklemişlerdir. Bu durumda araştırma bulgumuzun olduğu gibi doğruluğunun kabul edilmesi yoluna gidilmiştir. Daha uzun süreli lider-üye etkileşiminde liderin daha otokratik algılanması özellikle başarı ve rekabet eğilimli örgüt kültürlerinde doğal karşılanabilir. Çalışanların liderle olan etkileşimleri ve tecrübeleri arttıkça liderin otokratik tarzı daha belirgin bir şekilde algılanabildiği anlaşılmaktadır. Toparlayıcı etkisi yanında otokratik liderler çalışanlara sürekli tepelerinde olduğu hissi vermektedirler. Uzun süre çalışan personelin bunu daha uzun süre deneyimlemekle liderin otokratik tarzını daha net görmesi söz konusudur.

Lider üye etkileşiminin özellikle üretim ve teknolojinin karmaşık olmadığı kaynakların kıt olduğu organizasyonlarda personel performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu yönünde güçlü kanı oluşmuş otokratik liderlik tarzı algısının çalışanların liderleri ile olan etkileşiminden etkilendiğini kabul etmekteyiz.

Araştırma bulgularının benzer araştırma bulguları ile karşılaştırılması sonucu genel olarak bulgular literatür tarafından desteklenirken bir kısım çelişen bulgular da olmuştur. Tartışmalar ışığında varılan araştırma sonuçlarını aşağıdaki listede özetlenmiştir:

1. Örneklemin alındığı evrende içsel tatmin ve demokratik liderlik algı ortalaması en yüksek düzeye sahiptir.
2. Demokratik liderlik tarzı algısı, içsel ve dışsal tatmin ile pozitif yönlü karşılıklı ilişkilidir.
3. Hümanist liderlik tarzı algısı, içsel ve dışsal tatmin ile zayıf düzeyde pozitif yönlü karşılıklı ilişkilidir.
4. Hümanist liderlik tarzı algısı, içsel ve dışsal tatmin üzerinde zayıf düzeyde pozitif belirleyiciliğe sahiptir.

5. Hümanist liderlik tarzı algısı cinsiyete göre farklılaşır.
6. Otokratik liderlik tarzı algısı ile içsel, dışsal iş tatmini, öğrenim durumuna göre farklılaşır.
7. Otokratik liderlik tarzı algısı ile dışsal tatmin meslekte ve işletmedeki deneyime göre farklılaşır.
8. Otokratik liderlik tarzı algısı, yönetici ile deneyim süresine göre farklılaşır.

Araştırmanın kısıtları ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Birincil araştırma verisinin lider-üye etkileşimini yansıtacak çiftlerden alınması mümkün olmamıştır.
2. Araştırma verileri, sadece çalışanların ifadelerine dayandırılmış bunun işletme kayıtları ve üçüncü taraflardan alınan veri ile doğrulaması yapılamamıştır.
3. Ortak yöntem varyansını azaltmaya yönelik uygulamalar zaman ve bütçe kısıtı nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Bir başka deyişle kullandığımız ölçekler tarafgirliğe neden olma olasılığı yüksektir. Zira ölçeklerin araştırma evrenindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan ortak anlamlar içermediği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, iş tatminini örgütsel yaşamdaki pek çok parametrenin sonucu ve etkinliğinin göstergesi olarak gören ve örgütsel yaşamdaki pozitif gelişmenin ve arzu edilen iş ikliminin oluşmasında liderlik tarzlarını önemli bir araç olarak kullanan insan kaynakları yöneticilerine ve çalışanlara yönelik pratik önerilerimiz bulunmaktadır. Bu önerilerden birincisi, lider-üye etkileşiminin kalite ve etkinliğinin artırılması adına uygun liderlik tarzının benimsenmesi, öğrenilmesi ve uygulaması yoluna gidilmesidir. İkinci bir öneri ise liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından bir kısım özelliklerine bağlı olarak farklı algılanabileceğinin bilinmesi ve paylaşılan ortak çalışma kültürünün belli aralıklarla yapılacak ölçümlerle değişim ile gelişiminin insan kaynakları yönetimlerinde yapılmasıdır. Ayrıca otokratik liderlik tarzı ile optimum çözümler aranan örgütlerde içsel iş tatminine katkısı olmayacağı bilinmelidir. Dışsal iş tatmini sonuçlarının istendiği durumlarda bu liderlik tarzı benimsenmelidir. Son olarak lider üye etkileşiminin özellikle üretim ve teknolojinin karmaşık olmadığı kaynakların kıt olduğu organizasyonlarda personel performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu yönünde güçlü kanı oluşmuştur ve dolayısıyla

otokratik liderlik tarzı algısının çalışanların liderleri ile olan etkileşiminden etkilendiği dikkate alınmalıdır. Yöneticiler, uygun örgütsel ortam ve şartlar içinde otokratik liderlik tarzına başvurmak suretiyle çalışanların performansı ve beraberinde iş tatmini düzeyini artırbileceklerini bilmelidirler.

Gelecekteki araştırmacılara önerilerimiz bulgularımızın literatüre katkısına yönelik engelleri ortadan kaldırmaya yöneliktir. Bu kapsamda iki önerimiz vardır. Öncelikle, içsel ve dışsal tatmin üzerinde otokratik liderliğin güçlü pozitif etkisine yönelik çelişkili bulguların netleşmesi için araştırmacılar gelecekte farklı ve daha büyük bir örneklem ile benzer araştırmalar yapmalı ve bulgulardaki çelişkili durumu aydınlatmaya çalışmalıdır. Bunun yanı sıra hümanist liderlik tarzının cinsiyete göre farkını sorgulayan bir araştırma dizaynı içinde benzer hipotezlerin, farklı toplumsal cinsiyet kültürlerinde sınaması yapılmalıdır.

Son olarak unutulmamalıdır ki, bu araştırma sadece otomotiv sektöründe yapılmıştır. Buna göre farklı sektörlerde aynı modelin aynı şekilde incelenmesi sonucunda, kısmen veya tamamen farklı bulgular ortaya çıkabilir. Ayrıca sektör türleri arasında da farklı sonuçlar görülebilir. Örneğin hizmet sektörü ile endüstri sektörleri arasında önemli ölçüde farklılıklar meydana gelebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, tüm bunlar göz önünde bulundurulmalı ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmaların sonuç ve bulgular itibariyle karşılaştırmaları yapılmalıdır. Bununla birlikte, bir önceki paragrafta yaptığımız önerilerin de, yine farklı sektörler veya sektör grupları düzeyinde yapılacak çalışmalarda hayata geçirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abida, K., Naz, Farah. ve Azeem, Muhammad. (2011). Gender Differences in Leadership Style at the University Level. *International Journal of the Book*, 7. 10.18848/1447-9516.
- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler*. (Çev.) Ozaner, P. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Afshinpour, Saeid. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 27, 156-169.
- Akbaba, A., ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (4), 1-25.
- Amezquita, A., Lima, A. P., Jehle, R., Castellanos, L., Ramos, O., Crawford, A. J., ... ve Hoedl, W. (2009). Calls, Colours, Shape, and Genes: A Multi-Trait Approach to the Study of Geographic Variation in the Amazonian Frog *Allobates femoralis*. *Biological Journal of the Linnean Society*, 98 (4), 826-838.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275.
- Aspridis, G. (2013). Alternative ways of motivating employees during the economic crisis. The impact of the music on increasing the employees efficiency. *Proceedings of the National Conference of Economics and Management 2013*, Larissa, 8-10/6/2013.
- Aşan, Ö. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın, Ankara.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1), 1-30.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Barbar, J. W. (1993). *Industrial Training Handbook*, Englewood Cliffs Book Ltd.
- Barbuto, John E. Jr., Fritz, Susan; Matkin, Gina S. and Marx, David B. (2007). Effects of Gender, Education, and Age upon Leaders' Use of Influence Tactics and Full Range Leadership Behaviors. *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department*. 40.
- Barlı, O., Başkent, E. Z., Turker, M. F., ve Gedik, T. (2006). Analytical Approach for Analyzing and Providing Solutions for the Conflicts Among Forest Stakeholders Across Turkey. *Forest Policy and Economics*, 9(3), 219-236.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Baycan, A. (1985). *An Analysis of the Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi- II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Belias, Dimitrios. And Athanasios Koustelios. (2014). Leadership And Job Satisfaction – A Review. *European Scientific Journal*, 10(8).
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11, 33-50.

- Bhatti, N., Ghulam Murtza Maitlo, Naveed Shaikh Muhammad Aamir Hashmi Faiz. M. Shaikh. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research Archives*, 5(2), 192-201.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Beta Yayınları, Erzurum.
- Bolman, L. G., ve Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. John Wiley ve Sons.
- Bowling, Ann. (2002). *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*, 2nd Ed., Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Börü, D. (2004). *The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Pubns.
- Bulut, Y. ve Bakan, İ. (2002). Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,
- Bushra, F., Usman A., ve Naveed A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Can, H. Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basın Yayın, İstanbul.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*, Kuşak Matbaası, (3. Baskı), İstanbul.
- Chang, S., ve Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chiang, C., Jang, S., Carter D. ve Prince, B. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation: Examining The Moderating Role of Communication Satisfaction. *International Journal of Hospitality ve Tourism Administration*, 9(4), 327-351.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. ve Wesson, M.J. (2011). *Organizational Behavior* (2nd. Edition), Mc Graw Hill.

- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, (13. Basım), Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2013). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2).
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 41-66.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doymu*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çiftçiyıldız, K. (2015). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dalluay, S. And Jalagat R.C. (2016). Impacts of Leadership Style Effectiveness of Managers and Department Heads to Employees' Job Satisfaction and Performance on Selected Small-Scale Businesses in Cavite, Philippines. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences An Online International Research Journal*, 2(2), 734-751.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Arizona State University, Çev: Kemal Tosun, (5. Baskı), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:199, İstanbul.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21 (1), 64-74
- Doğan, E. (2014). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi: Adıyaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Doh, P. J. (2003). Can Leadership Be Taught? Perspectives from Management Educators. *Academy of Management Learning and Education*, 2(1), 54-67.
- Duman, G. (2000). *Yönetim Açısından İş Tatmini* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durmuş, A. (2016). Research Between Leadership Behaviors of Managers and Organizational Commitment of Employees Using Statistical Methods. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 4(2).
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni

liderlik Paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).

- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 1 (1).
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basın Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, Ş. A. M. A., ve Kolamaz, C. (2011). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 313-342.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, F. Ve M. Yalçıntaş. (2017). Hizmetkâr Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 341.
- Ergeneli, A., ve Arı, G. S. (2005). Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01).
- Ermiş, A. Ş. (2014). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişki* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 11(1), 121 -136.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Field, S. (1984). Leadership Style and Job Satisfaction Among Human Service Workers (Order No. 8420396). Available from ProQuest Dissertations ve Theses Global. (303342377)
- Fugar, F.D.K. (2007). Frederick Herzbergs Motivation-Hygiene Theory Revisited: The Concept and Its Applicability to Clergy (A Study of Full Time Stipendiary Clergy of the Global Evangelical Church, Ghana). *Journal of Science and Technology*, 27(1), 119-130.
- George, D. and Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update*. 10th Edition, Pearson, Boston. Boston.

- Ghazzawi, I. (2008). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction: A New Conceptual Framework. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1-10.
- Gökben, Çetin, N, Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 111-132. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sbe/issue/23203/247848>
- Grandey, A., A., Cordeiro, B., L. ve Crouter, A., C. (2005). A Longitudinal and Multi-Source Test of The Work--Family Conflict and Job Satisfaction Relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 1-20.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gül, H., ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma." *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R. (1975). Development Of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*, Abc Tanıtım Basımevi, (1. Edition), İstanbul.
- Harley, B. (1999). The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Work, Employment and Society*, 13(1), 41-66.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to Work Among Finnish Supervisors. *Personnel Psychology*, 18, 393-402.
- Hopkins, M. M., ve O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 959. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959>
- Idiegbeyanose, Jerome. (2018). An Investigation on the Nexus Between Leadership Style and Job Satisfaction of Library Staf in Private University Libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (E-Journal)*, 1677.
- İşcan, ÖF. ve K. Timuroğlu. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Jex, S. M., ve Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach*. John Wiley ve Sons.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Thoresen, C.J., ve Patton, G.K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.

- Kale, M., ve Özdelen, E. (2014). The Analysis of Teacher Leadership Styles According to Teachers' Perceptions in Primary Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, 227–232.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.185>
- Kantar, H. (2008). *İşletmede Motivasyon*, (1.Baskı), Kum Saati Yayın, İstanbul.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-85.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, (2.Baskı), Alfa Yayın, İstanbul
- Keçecioglu, T. (1998). *Lider Ve Liderlik*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Yayın, (1. Baskı), Bursa.
- Kılıç, Ç. ve Beste, D. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*,19(36), 193-233
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İÜ. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2) 115-136.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımla*, (7.Baskı), Beta Yayın, İstanbul.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Konakay, K. ve Altaş, S. S. (2011). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği. *SAÜFen Edebiyat Dergisi*, (2), 35-71.
- Koşar, S., ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (2000). What Leaders Really Do. *The Bottom Line*, 13 (1).
- Lopopolo, R. (2002). The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy*. 82(10), 984-999.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, (12.th Edt), Twelfth Edition, McGraw-Hill/Irwin Companies, New York.
- Luthans, F. (2012). *Organizational behavior an evidence-based approach* 12th edition.
- Lwin, Mary Wai Wai and Yan Ye. (2015). A Comparative Study Of Sisters' Leadership Styles And Their Job Satisfaction In Zetaman Sisters Of The Little Flower Congregation At Taunggyi Archdiocese, Shan State, Myanmar. *Assumption Journal*, 7(1).
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*, New york: Harper.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. (1993). *Management, Concepts and Appications*, Harper and Row Co., 382. New York.
- Mercanlioğlu, Ç. (2012). Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Öneri*, 10 (37), 121-138.
- Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The Creation of a Model of Job Satisfaction. *School Leadership and Management*, 17(19), 57-68.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Mosadeghrad, A. M., ve Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Materia Socio-Medica*, 25(2), 121-126. <http://doi.org/10.5455/msm.2013.25.121-126>
- Nadkarni, S., ve Barr, P. S. (2008). Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An integrated View. *Strategic management journal*, 29(13), 1395-1427.
- Nalbantoğlu, C. (2012). *Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığının İş Tatminine Etkisi: Plato Meslek Yüksekokulu, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Beykent Üniversitesi Saha Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Omolayo, Oluwabunmi ve K Ajila, Christiana. (2012). Leadership Styles and Organizational Climate as Determinants of Job Involvement and Job Satisfaction of Workers in Tertiary Institutions. *Business and Management Research*. 1.
- Örücü, E. ve Üngören, E. (2013). *Örgütsel Davranış*. Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- Örücü, E., ve Çoban, M. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 52, 1-15.

- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1) 39-51.
- Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, E. D. (2011). *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta Yayın, (1. Baskı), İstanbul.
- Özer, P. ve Topaloğlu T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları, Liderlik ve Motivasyon*, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Özkalp, E., Sabuncuoğlu, Z. (2016). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları 116. Eskişehir.
- Öztekin, A. (2012). *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, Santay Yayınevi, İstanbul.
- Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, O. H. (2013). *Örgütsel Davranış*, (ed.) Ünsal Sığır, Sait Gürbüz, Beta Yayınları, İstanbul.
- Petty, G. C., Brewer, E. W. ve Brown, B. (2005). Job Satisfaction Among Employees of a Youth Development Organization. *Child ve Youth Care Forum*, 34(1), 57-73.
- Ping, Ang Tun. (2015). *The relationship between leadership styles and employees job satisfaction in small and medium enterprises* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Tunku Abdul Rahman Üniversitesi.
- Reynolds, K. (2011). Servant-Leadership as Gender-Integrative Leadership: Paving a Path for More Gender-Integrative Organizations through Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 10(2), 155-171.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, Çev: İnci Erdem, Nobel Yayınevi, No:240, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M. (2008). *Örgütsel psikoloji*, (4. Baskı), Alfa Aktüel Basım, Bursa.
- Schweiger, D. M. ve Denisi, A. S. (1991). Communication with Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş

Doymu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.

Sıgır, U. ve Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doymu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *S.U.İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.

Sıgır, Ü., ve Ercil, Y. (2007). *Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Sıgır, Ü., ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.

Smith, T. M. (1999). *A study of the relationship between the principal's leadership style and teacher motivation: The teachers' perspective* (Order No. 9941592). Available from ProQuest Dissertations ve Theses Global. (304501337). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/304501337?accountid=15329>

Sönmezer, M. ve Eryaman, M. (2008). "A Comparative Analysis Of Job Satisfaction Level Of Public And Private School", *Journal Of Theory And Practice In Education*, 4(2), 189-212.

Spector, P. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of Job Satisfaction Survey", *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Staw, B M., Bell, N. E. ve Clausen, J. A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.

Stevens, C. A. (1973). Perceptions And Expectations Of The Leadership Behavior Of Selected Superintendents And Their Administrative Teams In Five Midwestern States. Iowa State University, Ph.D.

Stone, A.G., Russell, R.F., ve Patterson, K. (2003). *Transformational versus servant leadership- A difference in leader focus*. Manuscript, Regent University, Virginia Beach, VA.

Sunay, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.

Szilagyı, A., D. (1990). *Organizational Behavior and Performance*. Harper Colins Pub. 334-377.

Şahin, A., Temizel, H. Ve Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. *Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.

- Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şimşek, M. (2004). *İşletme Bilimine Giriş*, (11. Baskı), Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 41.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008a). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008b). *İşletme Becerileri ve Grup Çalışması*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson,
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22(2), 85-98.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., ve Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 278, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Terzi, A.R. ve R. Derin. (2016). Relation between Democratic Leadership and Organizational Cynicism. *Journal of Education and Learning*, 5(3), 193-204.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention and Turnover: Path Analyses Based On MetaAnalytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and Job Satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama, *Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76.
- Ugboro, I. ve Obeng K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5 (2), 247 -272.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma.

- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye'de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15 (1).
- Uzonwanne, C. Francis, Nwanzu Lucky. Chiyem. (2017). Gender, Education and Marital Status as Determinants of Leadership Styles among Pastoral Leaders. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 2(5), 17-27.
- Ünsal, S. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Siyasal Yayınevi. Ankara.
- Ventrella, S. W. (2004). *Pozitif Düşüncenin Gücü*, Çeviri: Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Vroom, C., ve Von Solms, R. (2004). Towards information Security Behavioural Compliance. *Computers ve Security*, 23 (3), 191-198.
- Wang, H., ve Guan, B. (2018). The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357.
- Weiss, D. J., Davis, R.V., Lofquist, L. H. ve England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnessota.
- Wofford, J.C., Whittington, J. L. ve Goodwin, V. L. (2001). Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 196-211.
- Yalçınkaya, M. (2014). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması. Gazi Üniversitesi *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2).
- Yatkın, A. (2007). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 126-147.
- Yew, L. (2008). Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study of Employees in The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal*, 4, 27-43.
- Yılmaz, M. K. (2011). *Çalışanların Liderlik Tiplerine İlişkin Algulamaları İle Motivasyon İlişkisi: Özel Sektör ve Kamu Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, G., ve Taber, T. (1983). The Effective Use of Managerial Power. *Personnel*,

60 (2), 37-44.

Yumuşak, S. ve Özaşarlıoğlu, S. (2013). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 56-79.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.



EKLER

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız:
3	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4	Öğrenim durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5	Sektördeki deneyim yılınız:
6	Bu işletmedeki deneyim yılınız:
7	Yöneticiniz ile birlikte çalışma süreniz:yıl

II. BÖLÜM						
Aşağıda yöneticiniz ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Yöneticinizin davranışlarını dikkate alarak en uygun seçeneği işaretleyiniz.						
	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	
Yöneticimiz;...						
1	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
2	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.	1	2	3	4	5
3	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.	1	2	3	4	5
4	için önemli olan verimliliklerdir.	1	2	3	4	5
5	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.	1	2	3	4	5
6	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.	1	2	3	4	5
7	yetki devrine karşıdır.	1	2	3	4	5
8	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.	1	2	3	4	5
9	çalışanları yakından takip eder.	1	2	3	4	5
10	eleştirilmeyi sevmez.	1	2	3	4	5
11	çalışanları karar alma sürecine katar	1	2	3	4	5
12	çalışanlarla işbirliği yapar.	1	2	3	4	5
13	iletişim kanallarını açık tutar.	1	2	3	4	5
14	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.	1	2	3	4	5
15	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.	1	2	3	4	5
16	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.	1	2	3	4	5
17	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.	1	2	3	4	5
18	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
19	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.	1	2	3	4	5
20	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.	1	2	3	4	5
21	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.	1	2	3	4	5
22	yetkiyi alt kademelere aktarır.	1	2	3	4	5
23	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.	1	2	3	4	5
24	astlarını işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görür.	1	2	3	4	5
25	kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştirir.	1	2	3	4	5
26	çok çalışarak astlarına örnek olmak ister.	1	2	3	4	5
27	astlarının kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak destekler.	1	2	3	4	5
28	Astları ile çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5
29	Astlarının eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını destekler.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM						
Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı belirtiniz.		Hiç memnun değilim	Biraz memnunum	Orta düzeyde memnunum	Memnunum	Çok memnunum
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	1	2	3	4	5
2	Tek başına çalışma imkânı	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
4	Toplumda bir yer edinme imkânı	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzı	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânı	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	1	2	3	4	5
12	Firma politikasını uygulama imkânı	1	2	3	4	5
13	Aldığım ücret	1	2	3	4	5
14	Bu işte ilerleme imkânım	1	2	3	4	5
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü	1	2	3	4	5
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	1	2	3	4	5
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Hakan DANACI, 24.11.1990 tarihinde Diyarbakır'da doğdu. 2000 yılında İskenderun Demirçelik ilköğretim okulunu; 2003 yılında İskenderun Demirçelik Orta Okulunu, 2006 yılında İskenderun Endüstri Meslek Lisesini; 2016 yılında İstanbul Arel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünü bitirdi. 2016 yılında Arel Üniversitesinde başladığı yüksek lisans çalışmalarını ‘ Otomotiv sektöründe çalışanların Liderlik Tipi Algılamalar ve İş Tatmini ‘ konulu tezi ile tamamladı. 2017 Yılında DresselhausCetin Cıvata şirketinde Satınalma Bölümünde Çalışmaya başlayan DANACI bu görevini hala sürdürmektedir.

DANACI bekar olup, İngilizce bilmektedir.

