

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANIN İŞ  
TATMİNİNE ETKİSİ VE KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Mustafa ÖZMEN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN**

**İstanbul – 2015**



## TEZ TANITIM FORMU

<b>YAZAR ADI SOYADI</b>	: Mustafa ÖZMEN
<b>TEZİN DİLİ</b>	: Türkçe
<b>TEZİN ADI</b>	: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama
<b>ENSTİTÜ</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>ANABİLİM DALI</b>	: İşletme
<b>TEZİN TÜRÜ</b>	: Yüksek Lisans Tezi
<b>TEZİN TARİHİ</b>	: 30.04.2015
<b>SAYFA SAYISI</b>	: 100
<b>TEZ DANIŞMANI</b>	: Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN
<b>DİZİN TERİMLERİ</b>	: Liderlik, Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini

**TÜRKÇE ÖZET:** Bu araştırma, çalışanların yöneticileri hakkındaki liderlik algıları ve işlerinden duydukları tatmin düzeyini incelemek, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı ve iş tatmin düzeylerindeki farklılaşmaları incelemek de amaçlanmıştır.

Amaç doğrultusunda; kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden oluşan anket formu; 2014 yılı Ağustos ayı içerisinde Kocaeli ili Dilovası ilçesinde bulunan organize sanayi bölgesinde çalışan 300 kişiye uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 21.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Demografik özellikler açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı ve iş tatmin düzeylerindeki farklılaşmalar ise t testi, tek yönlü Anova ve Tukey testleri ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalışanların yöneticilerine ilişkin orta düzeyde bir liderlik algısına sahip oldukları ve işlerinden de orta düzeyde tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzları ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişkiler

bulunmaktadır. Yöneticilerin liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyleri artmaktadır.

**DAĞITIM LİSTESİ:** İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne

Mustafa ÖZMEN

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANIN İŞ  
TATMİNİNE ETKİSİ VE KOCAELİ SANAYİ BÖLGESİNDE BİR  
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Mustafa ÖZMEN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN**

**İstanbul – 2015**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mustafa ÖZMEN

30/04/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Mustafa ÖZMEN'in Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanın İş Tatminine Etkisi ve Kocaeli Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. İsmail DALAY

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN

(Danışman)

Üye.....

Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.... / .... / .....

İmzası

Doç. Dr. Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu araştırma, çalışanların yöneticileri hakkındaki liderlik algıları ve işlerinden duydukları tatmin düzeyini incelemek, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı ve iş tatmin düzeylerindeki farklılaşmaları incelemek de amaçlanmıştır.

Amaç doğrultusunda; kişisel bilgi formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden oluşan anket formu; 2014 yılı Ağustos ayı içerisinde Kocaeli ili Dilovası ilçesinde bulunan organize sanayi bölgesinde çalışan 300 kişiye uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 21.0 istatistik paket programı ile yapılmıştır. Yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile, yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri ise regresyon analizi ile incelenmiştir. Demografik özellikler açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı ve iş tatmin düzeylerindeki farklılaşmalar ise t testi, tek yönlü Anova ve Tukey testleri ile incelenmiştir.

Araştırma sonucunda, çalışanların yöneticilerine ilişkin orta düzeyde bir liderlik algısına sahip oldukları ve işlerinden de orta düzeyde tatmin sağladıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzları ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Yöneticilerin liderlik düzeyleri arttıkça çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyleri artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, İş Tatmini



## SUMMARY

The aim of this study is related to the perceived leadership styles of managers and employees to examine the level of satisfaction they need from their work, managers' leadership styles, to determine their impact on job satisfaction of employees. In addition, the leadership of the managers perceive about the demographic characteristics of employees also intended to examine the variations in style and job satisfaction.

For this purpose; personal information form, scale and multifactor leadership questionnaire consisting of minnosot the job satisfaction scale; was implemented to 300 people working in the Kocaeli – Dilovası Organized Industrial Zone in August 2014.

Analysis of the data obtained from the survey was performed with SPSS 21.0 statistical software package on computer. The relationship between leadership style and job satisfaction of employees of the Manager; correlation analysis, managers impact on job satisfaction of employees of leadership style were determined by regression analysis. Employee's demographic differences cause variations in the perceived leadership style and job satisfaction level related to the manager was examined by t test, one-way ANOVA and Tukey tests.

As a result, they have moderate leadership perceptions of managers and employees have also been concluded that they were satisfied with their jobs at medium level. There is a significant relationship between job satisfaction and leadership style of managers. Employee's job satisfaction level became higher when the managers' leadership quality increases.

**Key Words:** Leadership, Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET .....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI, KURAMLARI VE LİDERLİK</b>	
<b>TARZLARI .....</b>	<b>2</b>
1.1. LİDERLİĞİN TANIMI.....	2
1.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ .....	4
1.3. LİDERLİK VE YÖNETCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR .....	6
1.4. LİDERLİK KURAMLARI.....	8
1.4.1. Özellikler Kuramı.....	8
1.4.2. Davranış Kuramı .....	9
1.4.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları .....	10
1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları .....	10
1.4.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli .....	11
1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli.....	12
1.4.3. Durumsallık Kuramı .....	13
1.4.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Kuramı .....	13
1.4.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı .....	14
1.4.3.3. Yol-Amaç Kuramı.....	15
1.4.3.4. Yaşam Eğrisi Kuramı .....	16
1.5. Başlıca Liderlik Tarzları.....	16
1.5.1. Otokratik Liderlik .....	16
1.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik .....	17
1.5.3. Serbestçi (Liberal) Liderlik .....	17
1.5.4. Karizmatik Liderlik.....	18
1.5.5. Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri.....	19
1.5.5.1. Değerler Merkezli Liderlik .....	19
1.5.5.2. Etik Merkezli Liderlik .....	19
1.5.5.3. Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik .....	20
1.5.5.4. Ruhsal Liderlik .....	20

1.5.5.5. Holistik Liderlik .....	21
1.5.5.6. Küresel Liderlik .....	22
1.5.5.7. Pozitif Değişim Liderliği .....	22
1.5.5.8. Anlam Odaklı Liderlik .....	23
1.5.6. Etkileşimci Liderlik.....	23
1.5.7. Dönüşümcü Liderlik .....	24
<b>İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>26</b>
2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ .....	26
2.2. İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	27
2.3. İş Tatmini Kuramları.....	29
2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	29
2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	30
2.3.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	31
2.3.4. Adelfer'in ERG Kuramı.....	32
2.3.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	33
2.3.6. Vroom'un Beklenti Kuram .....	34
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	35
2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	35
2.4.1.1. Yaş.....	35
2.4.1.2. Cinsiyet .....	36
2.4.1.3. Eğitim Düzeyi .....	37
2.4.1.4. Statü.....	37
2.4.1.5. Çalışma Süresi.....	38
2.4.1.6. Medeni Durum .....	39
2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler .....	39
2.4.2.1. İşin Kendisi.....	39
2.4.2.2. Ücret .....	40
2.4.2.3. Yükselme Olanakları .....	40
2.4.2.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları .....	41
2.4.2.5. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler .....	41
2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları .....	41
2.5.1. Bireysel Sonuçları .....	41
2.5.2. Örgütsel Sonuçları .....	43
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>45</b>
3.1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ .....	45

3.2. ARAŞTIRMANIN DİZAYNI VE METODOLOJİSİ .....	49
3.2.1. Araştırma Modeli.....	49
3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	50
3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	51
3.2.4. Veri Toplama Araçları .....	51
3.2.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği .....	51
3.2.4.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği .....	54
3.2.5. Verilerin Analizi .....	56
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	57
3.3.1. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı .....	57
3.3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzları ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları .....	59
3.3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	61
3.3.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları .....	72
3.3.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular.....	78
3.3.6. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	80
3.3.6.1. Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	80
3.3.6.2. Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular .....	83
3.3.6.3. Yöneticilerin Genel Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular.....	84
<b>SONUÇ .....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>92</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>_</b>

## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo-1</b> Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri .....	6
<b>Tablo-2</b> Lider – Yönetici Ayrımı.....	8
<b>Tablo- 3</b> Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	31
<b>Tablo-4</b> Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı .....	32
<b>Tablo-5</b> Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı.....	53
<b>Tablo-6</b> İş Doyum Ölçeği Faktör Yapısı .....	55
<b>Tablo-7</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo-8</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo-9</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	57
<b>Tablo-10</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı ...	57
<b>Tablo-11</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo-12</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Şuan ki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	58
<b>Tablo-13</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı ..	58
<b>Tablo-14</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Ortalamaları.....	59
<b>Tablo-15</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları.....	60
<b>Tablo-16</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	61
<b>Tablo-17</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları .....	62
<b>Tablo-18</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları .....	63
<b>Tablo-19</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları .....	65
<b>Tablo-20</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Ortalamaları .....	67
<b>Tablo-21</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	69

<b>Tablo-22</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin İşyerindeki Statüsüne Göre Ortalamaları .....	71
<b>Tablo-23</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları .....	72
<b>Tablo-24</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları .....	73
<b>Tablo-25</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları .....	73
<b>Tablo-26</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları .....	74
<b>Tablo-27</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Ortalamaları.....	75
<b>Tablo-28</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Şuan ki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....	76
<b>Tablo- 29</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşyerindeki Statüsüne Göre Ortalamaları .....	77
<b>Tablo-30</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Yöneticilerinin ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi ...	78
<b>Tablo-31</b> Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	80
<b>Tablo-32</b> Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	81
<b>Tablo-33</b> Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi .....	82
<b>Tablo-34</b> Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi .....	83
<b>Tablo-35</b> Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi .....	83
<b>Tablo-36</b> Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi .....	84
<b>Tablo-37</b> Çalışanların Genel Liderlik Düzeyinin Çalışanların Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	84
<b>Tablo-38</b> Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu.....	90

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>Şekil- 1</b> Yönetim Tarzı Matrisi.....	12
<b>Şekil-2</b> Adam's Eşitlik Kuramı Değerlendirilmesi .....	33
<b>Şekil-3</b> Araştırmanın Modeli.....	49
<b>Şekil -4</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları .....	60
<b>Şekil- 5</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları.....	61

## ÖNSÖZ

Çalışanların yöneticileri hakkındaki liderlik algıları ve işlerinden duydukları tatmin düzeyi, liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlediğim ve ayrıca çalışanların demografik özellikleri açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzı ve iş tatmin düzeylerindeki farklılaşmaları incelediğim bu çalışmamda, bana yön vererek hiçbir zaman desteğini esirgemeyen kıymetli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Kutalmış Emre CEYLAN hocama,

Bilgi ve deneyimlerini paylaşarak tezin oluşmasında değerli görüşleri ile katkı sağlayan başta Prof. Dr. İsmail DALAY hocam olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa HERGÜNER hocalarıma,

Bana değerli zamanlarını ayırıp anketi dolduran başta Lider Kozmetik Şirketi olmak üzere Dilovası organize sanayi bölgesi çalışanlarına,

Tez hazırlama sürecinde değerli katkılarından dolayı eniştem Şenol SEVİNÇ'e,

Son olarak da şartlar ne olursa olsun her an yanımda olan, en az benim kadar bu zorlu süreçleri yaşayan ve beni hep motive edip ayağa kaldıran biricik eşime,

En içten dileklerle sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mustafa ÖZMEN



## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik ilerlemeler, değişim ve dönüşümler, işletmelerinde sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Yaşanan değişim ve dönüşümlere ayak uydurarak, ayakta kalılabilmekte ve rekabette öncü olunabilmektedir. Tüm bunların üstesinden gelebilmek ise ancak etkili bir yönetim anlayışı ve liderlikle gerçekleşebilmektedir.

Liderlik son yıllarda işletme yönetimi açısından son derece önem arz eden stratejik bir durum almıştır. Etkili liderler ile yüksek başarı gösteren firmaların varlıkları gözlenmektedir.

Ancak sadece etkin yönetim yeterli gelmemekte, işlerini seven ve özverili şekilde işlerini yerine getiren çalışanlarda işletmelerin başarısı için gerekliliktir. İşlerinden tatmin olan çalışanlar, işlerine daha çok bağlanmakta ve daha yüksek performans göstermektedirler. Nitekim son yıllarda çalışanların iş tatminleri üzerine yapılan akademik araştırmaların çokluğu da bu konunun son derece önemli olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada işletmeler açısından oldukça önemli olan liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiler özel sektör çalışanları üzerinde incelenmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı; çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzlarını ve işlerinden duydukları tatmin düzeyini incelemek, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölüm halinde kurgulanmıştır. Araştırmanın birinci bölümü “Liderlik Kavramı, Kuramları ve Liderlik Tarzları” başlığında ele alınmıştır. Bu bölümde öncelikle liderlik tanımlanmış, özellikleri ve liderlik kuramları açıklanmıştır. Ardından başlıca liderlik tarzlarına yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümü “İş Tatmini Kavramı” başlığında olup, bu bölümde iş tatmini açıklanarak, öneminden bahsedilmiş, iş tatmin kuramları açıklanarak, iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatminini sonuçlarından bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü “Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” başlığındadır. Bu bölümde Dilovası organize sanayi bölgesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi açıklanmış, ardından dizaynından ve metodolojisinden bahsedilmiştir. Son olarak, araştırmada ulaşılan bulgular tablolar ve grafikler aracılığıyla sunulularak yorumlanmıştır. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar ve bu doğrultuda geliştirilen öneriler ile araştırma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI, KURAMLARI VE LİDERLİK TARZLARI

### 1.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Bir toplumun içinde dünyaya gelen her insan birlikte yaşadığı diğer insanlarla ilişkiye geçmek zorundadır. Her toplumsal ilişki belli kurallara uyma davranışını gerektirir. Toplumsal ilişkilerin özelinde yer alan davranış düzenlemelerini insanların ihtiyaçları belirler. Yaşamın akışı içerisinde kural, ilke, değer, ilişki düzeyi, kültür, norm ahlak gibi kavramlar insan doğasının yönetilmesinde yararlanılan kavramlardır. İnsan, örgütlenmiş bir yapı içerisinde yaşarken yöneten ve yönetilen ilişkileri ile karşı karşıya gelir. Bu noktada insanların birbirleri ile olan ilişkilerini düzenlemede ve yönlendirmede “liderlik” eylemi gerekir<sup>1</sup>. Liderlik, belirli bir durumda ortak amaçların gerçekleştirilmesi için birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla insan arasındaki ilişkiler<sup>2</sup>, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında birey ve grupların davranışını etkileme sürecidir<sup>3</sup>. Liderlik kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Liderlik; “belirli bir makamda bulunan bireylerin ne yaptıklarından çok, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkili olabilmesi için yerine getirilmesi gerekli görevlerin ve liderlik işlevlerinin neler olduğu açısından incelenmesidir”<sup>4</sup>. Liderlik; “insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır. Liderliğin özünde liyakat vardır. Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara onların saygı, güven ve itaat ve bağlılıklarını kazanarak, kabul ettirme yeteneğidir”<sup>5</sup>. Liderlik “sadece görevin yerine getirilmesi değil, herhangi bir risk karşısında öne çıkmak, tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni alternatifler sunmak ve insanları o alternatifler peşinde koşturmaktır”<sup>6</sup>.

Katz ve Kahn “hiç bir sözcük liderlik kavramı kadar hoyratça ve farklı anlamlarda kullanılmamıştır. Liderlik, bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir kadronun özelliği, bazen de bir davranış biçimi olarak kullanılmıştır. Liderliği tanımlamanın güçlüğünün temelinde, bu sözcükte hem niteleyici, hem değerlendirici birçok ögenin bir arada bulunması önemli rol oynamaktadır”<sup>7</sup>.

<sup>1</sup>Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.501.

<sup>2</sup> Can Baysal ve Erdal Tekarşan, *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, s.166.

<sup>3</sup> Akın Arslan vd. , “Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt: 1, Sayı: 2, 219-250, s.219.

<sup>4</sup>Niyazi Can, “Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 21, 349-363, s.350.

<sup>5</sup> Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009, s.53.

<sup>6</sup> Filiz Tahaoğlu ve Tokay Gedikoğlu, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı: 58, 274-298, s.276.

<sup>7</sup>Katz, D. ve Kahn, R., *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayar, TODAİE Yayınları No: 167, Ankara, 1971, s.371, Akt: Hasan Gül ve Kübra Şahin, “Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformatif Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformatif Liderlik Algısı”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2011, Sayı: 25, 237- 249, s.239.

Liderlik bu şekilde tanımlanırken lider kavramı ile ilgili de literatürde pek çok tanımın yer aldığı görülmektedir. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir.

En yalın ifadeyle lider, “bir topluluğu yönlendiren kişidir. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir<sup>8</sup>. Lider, başkalarını belirli bir amaç yönünde davranmaya yönelten kişidir veya bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için emir ve talimatı yönünde davrandıkları kişi liderdir<sup>9</sup>. Lider, örgütte insan ilişkilerini geliştiren ve güçlendiren kişidir. Lider, örgütsel iklimi oluşturan ve örgütsel iklimin yapısını belirleyen kişidir”<sup>10</sup>.

Lideri lider yapan onu izleyenlerin varlığıdır. Bireylerin kendileri dışında birinin zorlamasıyla belli bir biçimde davranmaları söz konusu olmayacağından, esas olan bireylerin ya da grup üyelerinin kapalı veya açık olarak söz konusu etki ilişkisini kabul etmeleridir. Gerçekte, lideri izleyenler, liderin kendi adlarına, kendi hakları olan karar verme yetkisini bağımsızca kullanmasına izin vermektedirler. Lider olmadıkça örgütlerin bir insan ve makine yığınınından farkı kalmaz<sup>11</sup>.

Terim olarak liderlikle karıştırılan bazı sözcüklerin anlam farklılıkları kısaca aşağıda incelenmektedir.

**Yönetici**, emri altında bulunan insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. İşletme literatüründe yönetici, örgütlerde yetki ve sorumluluğun yanı sıra hiyerarşi konumlarına göre belirli bir düzeyde otorite sahibi olan çalışanları ifade etmektedir. Yönetim sürecinin konumundaki yönetici, başkaları aracılığıyla iş gördüren ve başarıya ulaşan kişidir<sup>12</sup>.

**Koçluk**, deneyimli bir rehberin yol göstericiliğinde kişinin, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesine, becerilerini geliştirip hatalarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir<sup>13</sup>.

**Mentor**, en genel anlamıyla “tecrübeli bir bireyin, mesleğinde genç ve az tecrübeli olan bireyin gelişimine destek olan kişi olarak tanımlanmaktadır”<sup>14</sup>.

<sup>8</sup> Orhan Erdem ve Metin Dikici A. “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt: 8 Sayı: 29, 199-213, s.199.

<sup>9</sup> Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş. 4. Baskı. Beta Basım, İstanbul, 2009, s.151.

<sup>10</sup> Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008, s.91.

<sup>11</sup> Lütfü İlgar, *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005, s.56.

<sup>12</sup> Demet Gürüz ve Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara, 2006, s.30-31.

<sup>13</sup> Zehra Çınar, “Coaching ve Mentoring”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2007, Cilt: 1 Sayı:1, s.3.

<sup>14</sup> Nilgün Anafarta, Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber ( Mentor )”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2002, Cilt:3, Sayı: 1, s.116.

**CEO** (Chief Executive Officer), “yönetim kurulundan aldığı hedefi gerçekleştirmek için strateji oluşturup uygulayan; şirketin bugününü yönetirken yarınını da planlayan ve yönetim kuruluna hesap veren kişidir. CEO, “yöneticilerin yöneticisidir”. Büyük şirketlerde yönetim kuruluyla icra kurulunun arasında bağlantıyı kuran kişidir”<sup>15</sup>.

## 1.2. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

İnsanlar, tarihin var oluş süreci boyunca, liderlerin lider olmalarını sağlayan özellikleri hep merak etmiş ve bu nitelikleri belirleyebilmek amacıyla devamlı araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Bundan dolayı ilk liderlik çalışmaları, kişisel özellikler üzerine yapılmıştır. Liderin özellikleri kuramına göre, liderlerin doğuştan var olan yetenekleri ile daha sonraki senelerde elde etmiş oldukları bir takım nitelikler liderliğin temelini meydana getirmektedir. Bu kuramı destekleyenler etkin bir lideri, etkin olmayandan ayıran bir takım kişisel niteliklerin var olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bağlamdaki pek çok çalışma yapılmış ve çok sayıda bilgi, bulgu ve kuramların meydana gelmesine sebep olmuştur<sup>16</sup>.

Döneme göre ideal ve etkili bir liderin tanımı değişebilmektedir. Liderlerin taşınması gereken özellikler aşağıda madde halinde verilmektedir<sup>17</sup>;

- Vizyon sahibi olmalıdır.
- Geniş bir bakış açısı geliştirebilmek için planlamaya önem vermelidir.
- Değişim yanlısı olmalı ve değişimin yapısı etkisinden yararlanmalıdır.
- İnsani yönden gelişmiş olmalı ve çalışanlarına öncelikle insan olarak değer vermelidir.
- İş ahlakı konusunda belirli değerlere sahip olmalıdır.
- Uzmanlığa ve disiplin arası yaklaşımına önem vermelidir.
- Doğru ve yerinde karar almalıdır.
- Ayrıntılara boğulmadan konuyu yalınlaştırmaya özen göstermelidir.
- Serinkanlı olmalı ve fevri hareket etmemelidir.
- İletişim becerilerine sahip olmalıdır.
- Aktivist olmalı ve kendini geliştirmeye önem vermelidir.
- Astlarına güven duymalı ve kendilerini geliştirmeleri için astlarına fırsat vermelidir.
- Risk almalı ve riski teşvik etmelidir.

<sup>15</sup> Temel Aksoy, CEO'nun Görevi Nedir?, <http://www.temelaksoy.com/ceonun-gorevi-nedir/> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

<sup>16</sup> Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2011, s.364.

<sup>17</sup> Gürüz ve Gürel, a.g.e., s.300.

- Yaratıcılığa önem vermeli ve astları yaratıcı düşünceleri konusunda desteklemelidir.
- Muhalefeti teşvik etmeli ve baskılamamalıdır.
- Astları eşitlik ve hakkaniyet esasına göre yönetmelidir.

Günümüz toplumlarında insanların bir liderden bekledikleri en önemli özelliğin başında güven gelmektedir. Liderine güvenmeyen izleyicilerin, o toplumda veya organizasyonda sürekli yer almaları imkânsızdır. Bu yüzden izleyiciler, kendilerinin emin ellerde olduklarını hissedebilmelidirler. Herhangi bir problem durumunda lider, ortaya çıkabilmeli ve sorunlara çözüm üretmelidir. Buradaki başarılarla beraber liderin, izleyiciler nezdindeki yeri de daha sağlamlaşır. İyi bir liderin iletişim becerileri de yüksek olmalıdır. İzleyicilerin ihtiyaçlarını doğru zamanda, doğru bir dil seçimiyle karşılamaya çalışan bir lider her zaman bulunduğu çevreyi etkileme gücüne de sahip olacaktır. Bu açıdan liderin empati yeteneğini de göz ardı etmemek gerekir<sup>18</sup>.

Warren, liderlik özelliklerini, liderliğin dokuz doğal kanunu adlı eserinde saymıştır. Buna göre; liderin takipçileri lideri benimseyiş ve takip etme arzusunda gönüllüdürler, liderlik karşılıklı etkileşim sonucu ortaya çıkar, liderlik resmi ve katı otoritenin yani bürokrasinin ötesinde etkinin gücünü kullanır, liderlik risk alabilmek ve belirsizliklerle savaşabilmektir, liderliği kişinin bilinç düzeyi ve bilgiyi işleme kapasitesi ortaya çıkarır, liderlik bir olay şeklinde ortaya çıkar, liderler örgütsel olarak tanımlanmış prosedürlerin sınırlarının dışında hareket ederler, liderin inisiyatifini herkes takip etmez, liderlik bir iç danışma sürecidir<sup>19</sup>.

Yakın dönemde yapılan araştırmalarda belirlenen liderlik özellikleri tablo 1'de verilmektedir.

---

<sup>18</sup> Tolga Başer, Türkiye Basketbol Erkekler 1. Ligi'nde (Beko Basketbol Ligi) Görev Yapan Antrenörlerin Algılanan Liderlik Özellikleri İle Gerçekte Var Olan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi ve Yeni Bir Model Önerisi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, s.7.

<sup>19</sup> Ömür Deliveli, Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, s.19.

**Tablo-1** Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri<sup>20</sup>

Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Lider Özellikler
1993	John Adair	“Yenilikçi, Öğretici, destekleyici, Motive eden, Enerjik, İletişimci”
1993	Francis Yammarino	“Bireyselleşmiş ilgi, Entellektüel etki, İlham veren motivasyon, Amaca Yönelik Etkileme”
1990	Bernard Bass& B.J. Avolio	“Etkileme Kabiliyeti”
1996	Ruth TAIT	“Vizyon sahibi olma, İletişim Becerisi, İçeriden dönük olma, Karakter/Bütünlük, İhtiras, Örgüte Bağlılık, Bağımsızlık”
1979 1989	G. Tibbits B. Bird	“Yenilikçilik, Risk Alabilme, Mesleki Bilgi, İşbirlikçi Davranabilme Kabiliyeti, İçten Denetim Odaklı”
1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland J.B. Rotter K. Vesala K.G. Vivien&S.Thompson	“İçten Denetim Odaklı”
1998	Joe Jordan SueCartwright	“Duygusal Tutarlılık, Kendine Güven, Entellektüel Birikim, Dogmatik düşüncelerden uzak olma, İletişim Becerisi, Düşük seviyeli gerginlik, Stresle başa çıkabilme Becerisi”
2000	Montserrat Entrialgo	“Başarı İhtiyacı, Belirsizliğe Tahammül Edebilme, İçten Denetim Odaklı, Proaktif”

Yukarıdaki tabloda lider konusunda çalışmaları yapan araştırmacıların genel olarak bir liderde bulunması gereken özelliklerin güvenilir olma, özgüven sahibi olma, adam yetiştirme, kendini bilme cesaretlilik, bilgi toplama, yaratıcılık, yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme, yenilikçi, karizma olduğunu belirtmektedirler.

### 1.3. LİDERLİK VE YÖNETCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR

Günümüzde teknolojinin, bilimsel yaklaşımların, düşüncelerin hızlı ve sürekli geliştiği ve değiştiği bir görünüm söz konusudur. Bu nedenle artık hızlı değişime doğru zamanda ve hızlı bir şekilde uyum sağlamak önem kazanmıştır. Liderlik ve yöneticilik, birbirinin alternatifi değil tamamlayıcısı olarak görülmelidir. Günümüz

<sup>20</sup> Nesrin Gökben Çetin, ve Ertan Beceren, “Lider Kişilik: Gandhi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Sayı: 5, 110-132, s.124.

şartlarında başarılı olabilmek için lider ve yöneticilik rollerinin her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır<sup>21</sup>.

Yönetici ve lider kavramları arasında bazı ortak yönler mevcuttur. Yöneticilik ve liderlik, her iki kavram da insanların belli hedeflere yönlendirilmesi ile ilgilidir. İkincisi hem yönetici hem lider bu yönlendirme ve etkileme işini yaparken bir güç kullanmaktadır. Ayrıca hem yöneticilikte hem liderlikte, yönetici ve lider ile birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yakın ilişki vardır<sup>22</sup>.

Fakat liderlik ile yöneticilik farklı kavramlardır. Bu yüzden lider ile yönetici aynı şey demek değildir. Bir yönetici lider olabileceği gibi, lider olmayan yöneticiler de vardır. Lider olan kişi bir yönetici olabileceği gibi, her lider de yönetici olmayabilir<sup>23</sup>. Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez<sup>24</sup>.

Liderlik ve yöneticiliğin etki ettikleri süreç bakımından da aralarında önemli fark bulunmaktadır. Şöyle ki; liderlik geleceğe etkilidir ve lider kurumun ayakta kalmasından, işlerin yürütülme biçimlerini ve kurum için değer verilen özelliklerini belirlenmesinden, vizyon oluşturma ve bu vizyonun kurum için benimsenmesi sürecinden sorumludur. Ancak yöneticilik ise durağan, bugünle ilgili bir kavramdır ve vizyon oluşturma misyonu olmamakla beraber sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda kat edilen ilerlemeleri değerlendirme sistem ve sürecini temsil eder<sup>25</sup>.

Lider kavramının yönetici kavramından farkını resmi olup olmaması bariz bir şekilde göstermektedir. Liderlik sadece resmi organizasyonlara has bir süreç değildir. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik oluşabilir. Dolayısıyla liderliğin ortaya çıkması için resmi organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Fakat buna binaen işletmede yönetici resmi bir ortamda varolduğu için tanımlanan görev ve atama ile ortaya çıkar; çalışmalarının, yetki ve sorumluluklarının sınırı grup üyelerinden bağımsız olarak resmi grup veya onların temsilcilerince belirlenir. Buna karşılık lider olmanın farklı şartları vardır. Kısacası liderlik bir atama olgusunun dışında olup, bireyin bağlı olduğu grup içerisinde bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar. Aşağıda lider-yönetici ayrımının genel olarak şematik listesi yer almaktadır<sup>26</sup>:

<sup>21</sup> Müge Leyla Yıldız, "Liderlik Çalışmaları", **Liderlik Üzerine**, Editör: Müge Leyla Yıldız, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2013, s.28.

<sup>22</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2007, s.668.

<sup>23</sup> Mehmet Öztürk, **İşletme ve Yönetim**, Papatya Yayınevi, İstanbul, 2003, s.312.

<sup>24</sup> İlter, Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s.283.

<sup>25</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002, s.109.

<sup>26</sup> Metin Ateş, Önderlik, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

**Tablo-2** Lider – Yönetici Ayrımı

<b>Yönetici Özellikleri</b>	<b>Lider Özellikleri</b>
İdarecidirler.	Yenilik yapar.
Bir kopyadır.	Bir orjinaldir.
Muhafaza eder.	Geliştirir.
Sistemler ve yapı üzerinde	İnsanlar üzerinde odaklaşır.
Kontrole güvenir.	Güven ilham eder.
Kısa dönemli görüş	Uzun dönemli perspektif
Nasıl ve ne zaman diye sorar.	Ne ve niçin diye sorar.
Gözü esas hat üzerindedir.	Gözü ufuklardadır.
Taklit eder.	Meydana getirir.
Statükoyu kabul eder.	Statükoya meydan okur.
Klasik iyi askerdir.	Başına buyruk kişidir.
İşleri(things) doğru yapar.	Doğru işi yapar.

#### **1.4. LİDERLİK KURAMLARI**

Liderlik konusunda araştırmacılar genel olarak liderlik kuramlarını; özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı şeklinde üç grupta ele almaktadırlar. Kuramlardan hiç birisi yalnız başına liderlik konusunu bütün yönleriyle açıklayamamaktadır. Bütün kuramlar birbirlerinin eksiklerini tamamlayıcı niteliktedirler<sup>27</sup>. Temel liderlik kuramlarına ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

##### **1.4.1. Özellikler Kuramı**

Liderlik konusunda geliştirilen ilk kuram olduğu söylenebilir. Bu yaklaşıma göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Bireylerin kişisel özellikleri bu kuramda ön plandadır. Özellikler kuramında, entelektüel olma, cesaret, kendine güven, göze alma, duygusal olma, sosyal olma, girişimcilik, hitabet yeteneği, vb. özellikler kişilerin lider olarak kabul görmesinde önemli etkenler olarak kabul edilmektedir. Bahsi geçen özelliklerin sonradan değil, kişinin karakteriyle var olduğu görüşü hakim olduğu için “doğuştan lider” ifadesi bu kuramda yer bulur<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> Şimşek ve Çelik, a.g.e.. s.53.

<sup>28</sup> Dilaver Tengilimoğlu, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, Cilt: 4, Sayı: 14,1-116, s. 4.



Özkalp ve Kirel<sup>29</sup>'e göre; araştırma sonuçları genellikle liderlik özelliklerinin zeki, kendine güveni olan, sinerjik, enerji yüklü, durumlar karşında pasif davranmayan, sahip olduğu bilgiye hakim, yönetebilme becerisi gelişmiş olduğunu göstermektedir. Liderlere ait bu özelliklere daha birçok özellik eklenebilirken, araştırmaların kendi içlerinde zaman zaman tutarsızlıklar sergiledikleri ortaya çıkmaktadır. Örnek verilirse, bir kısım araştırmacı uzun boylu olan bir liderin diğer liderlerden daha aktif olabileceğini savunurken, diğerleri de bu sonucun tam tersi olduğunu ileri sürmekteydiler. Bazı yazarlar da liderlik özelliklerini vücutlarının şekillerine, yazıların da karakterlerine ve astrolojiye bağlı olduğuna inanmıştır.

Özellikler kuramı, etkili liderlerin özelliklerini ortaya koymasından dolayı oldukça fazla destek görmesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra yapılmaya başlayan araştırmalar, etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıklarını ve bazen gruptaki lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin lider olarak ortaya çıkamadıklarını ortaya koymuştur. Bu da araştırmacılara liderlik sürecinde sadece liderlik değişkenine değil aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini hatırlatmıştır<sup>30</sup>.

#### 1.4.2. Davranış Kuramı

Özellikle 1940–1960 yılları arasında, liderliğin davranışsal birtakım ölçütler doğrultusunda şekillendiği kabul edilmeye başlanmış ve bu doğrultuda kendisini temellendiren “Davranışsal Kuramlar” önem kazanmaya başlamıştır.

Liderlik konusundaki araştırmalar çoğaldıkça, Özellikler Kuramında ifade edilen özelliklerin, etkili bir liderlik için yeterli olmayacağı anlaşılmış ve araştırmalar liderin kişisel özelliklerinden çok “nasıl” davrandıkları ve “ne” yaptıkları ile ilgilenmeye başlamıştır.

Liderin özelliklerinden ziyade, sergilediği davranışları önemseyen bu kuram kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar; planlama konusundaki etkinlik, iletişim konusundaki yetkinlik, yetki devri konusundaki yeterlilik ve karşısındaki kişileri önemseme gibi faktörlerin liderin; liderlik potansiyeli üzerinde etkili bir rol oynadığını ve başarısını etkilediğini ortaya koymuştur<sup>31</sup>. Davranış kuramı kapsamında değerlendirilen liderlik çalışmalarına aşağıda yer verilmektedir.

<sup>29</sup> Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım, Bursa, 2013, s.311.

<sup>30</sup> Akif Tabak, **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın, Ankara, 2005, s.7.

<sup>31</sup> Gürüz ve Gürel, a.g.e.. s. 296.

#### 1.4.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio Araştırması, Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralph Stodgill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatıldı ve 1950'li yıllarda sürdürüldü. Araştırmanın amacı, örgütlerde görülen liderlik davranışını betimlemektir<sup>32</sup>.

Ohio State Üniversitesi İşletme araştırmaları bölümünce Ralph Stodgill başkanlığında 1945 yılında gerek ordu, gerekse sivil kuruluşlarda bulunan her düzeyde pek çok yöneticiye dağıtılan, Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LBDQ) sonuçlarının analiz edilmesiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, liderin astlarını grup amaçlarına yönlendirmesi incelenmiş ve etkin lider davranışının ne olduğu araştırılmıştır<sup>33</sup>.

Araştırmalar sonucunda liderlik davranışını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı belirlenmiştir<sup>34</sup>. Birincisi, "Kişiyi dikkate alan" dostça davranma, anlayış gösterme, astlara danışma, itibar etme, iletişim kurma, destek verme, astların isteklerini temsil etme davranışları olarak, liderin davranışında izleyicilerine verdiği ağırlıktır. İkincisi, "Yapıyı harekete geçirme faktörü" olarak, planlama, koordine etme, yönetme, problem çözme, rolleri belirleme ve astlara baskı uygulama gibi davranış biçimleri, yani liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlıktır<sup>35</sup>. Bu iki davranış modeli birbirini tamamlayan ve birbirinden bağımsız davranışlardır. Liderler her iki davranışı da gösterebilir. Bu araştırmalar liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, çalışan devir oranı ve devamsızlığın azaldığını, inisiyatifli dikkate alan davranışları arttıkça, performansın arttığını göstermiştir.

#### 1.4.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Verimliliği düşük ve yüksek gruptaki liderlik tarzlarının incelendiği araştırmalar, 1947 yılında Rensis Likert'in öncülüğünde uygulanmış, iş tatmini, verimlilik, devamsızlık ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminiyle, grubun verimliliğine etki eden lider davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır<sup>36</sup>. Sonuçlar "destek", "karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma", "amacın vurgulanması" ve "iş kolaylaştırma" faktörlerine dayandırılmıştır. Amacı, grup üyelerinin tatmini ve verimliliğine katkısı olan faktörlerin belirlenmesidir.

<sup>32</sup>İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış*, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.71.

<sup>33</sup> İnci Erdem vd., *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2012, s.278.

<sup>34</sup>Akif Tabak ve Sıgır Ünsal, *Örgütsel Davranış*, Editörler: Ünsal Sıgır ve Sait Gürbüz, Beta Basım, İstanbul, 2013, s.374.

<sup>35</sup> Koçel, a.g.e., s.451.

<sup>36</sup> Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara, 2011, s. 127.

Sonuçta iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir. Birincisi, “İşe yönelik liderle”, işin görevle ilgili kısmına ağırlık veren, görevlerin tam ve etkin biçimde yapılması ile ilgilenen, cezalandırma ve mevkie dayanan otoritesini kullanan, grup üyelerini, sonuç için bir araç olarak gören liderlik davranışıdır. İkincisi, “Kişiye yönelik liderle”, kişiler arası ilişkilere önem veren, iş tatminini arttıracak çalışmalar yapan, grup üyeleri arasında bireysel farklılıklar olduğunu kabul eden, yetki devrini esas alıp, diğer bireylerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen liderlik davranışıdır<sup>37</sup>. Kuramda kişiye yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu, bahsedilen liderlik tarzlarının dışında, liderin bulunacağı farklı ortamlara ilişkin liderlik tarzları belirlenmediğinden, kuramın lider tarzları ile işletme verimliliği arasındaki ilişkilere açıklık getiremediğini savunmaktadır.

#### 1.4.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeni iken, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak liderlikte Sistem 4 Modelini, öteki adıyla Destekçi Liderlik Kuramı'nı geliştirmiştir. Tek boyutlu bir kuramdır.

Kümenin etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamaktadır<sup>38</sup>. Yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilmektedir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir. Bu dört modele ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır<sup>39</sup>;

**Sistem 1;** istismarcı, otokratik, otoriter liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Bu sistemde lider astlara güvenmemektedir. Tüm kararları kendisi aldığından yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir. Denetim liderdedir.

**Sistem 2;** yardımsever otokratik, otoriter liderlik olarak tanımlanabilmektedir. Kararların bazıları alt kademede verilmektedir. Kararı yine yöneticiler verir, işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahip oldukları bir sistem olarak bilinmektedir. Liderin amacı, amaçları gerçekleştirmektir.

**Sistem 3;** katılımcı otokratik, otoriter liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara güvenmektedir. Astlar oldukça serbesttir. Buna karşılık ast üst ilişkisi var olan bir sistem olarak bilinmektedir.

**Sistem 4;** demokratik otokratik, otoriter liderlik olarak tanımlanmaktadır. Lider astlara tam olarak güvenmektedir. Astlar tamamen serbest olduğu, ast-üst ilişkileri yaygındır fakat arkadaşça olan bir sistemden söz edilmektedir. Lider ve izleyiciler arasında çok yönlü iletişim vardır. İzleyicileri güdülemesi için her türlü olumlu güdüleyiciler kullanmaktadır.

---

<sup>37</sup> Koçel, a.g.e.. s.452.

<sup>38</sup> Başaran, a.g.e., s.61.

<sup>39</sup> Koçel, a.g.e.. s.454-455.

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların danışmalı liderlik ve katılımcı-grup liderliği altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise sömürücü-otoriter ve yardımsever-otoriter liderlik altında olduklarını ortaya koymuştur<sup>40</sup>.

#### 1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği (matrisi) kuramı, örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından ünlüdür. Bu kuram aslında Ohio State niversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiye dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan niversitesinin alışana yönelik veya üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir<sup>41</sup>.

"Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin (liderlerin) davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut 9 bölüme ayrılmıştır"<sup>42</sup>.

Çok	1,9								9,9
					5,5				
	Az	1,1							
	Az		üretime yönelik olma						Çok

**şekil- 1 Yönetim Tarzı Matrisi**<sup>43</sup>

şekil 1'de görüldüğü üzere 1,9 bölgesindeki yönetici astlara önem veren üretime önem vermeyen, 1,1 bölgesindeki yönetici üretime ve kişilere önem vermeyen, 9,1 bölgesindeki yönetici üretime önem veren fakat kişilere önem vermeyen, 9,9 bölgesindeki yönetici ise hem üretime hem de kişilere çok önem

<sup>40</sup> Erol Eren, *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.453.

<sup>41</sup> Stewart Clegg vd., *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, SAGE Publications, London, 2005, s.235.

<sup>42</sup> Koçel, a.g.e.. s.453.

<sup>43</sup> Koçel, a.g.e.. s.453.

veren, 5,5 bölgesindeki yönetici ise, işe ve kişilere orta derecede önem veren yöneticiyi ifade etmektedir.

### 1.4.3. Durumsallık Kuramı

Liderlikte durumsallık kuramları, “özellikler” ve “davranışsal” kuramların liderliği açıklamakta yetersiz kaldığı anlaşıldıktan sonra ortaya çıkmıştır. Davranış kuramlarının kararlı ve uyumlu sonuçlar ortaya koyamaması ve durumsal değişkenleri göz ardı ettiği eleştirileri araştırmacıların bu değişkenler üzerinde çalışmalarına neden olmuştur. Durumsallık kuramına göre liderlik davranışlarında etkili iki faktör vardır: liderin özellikleri ve mevcut duruma göre koşullar<sup>44</sup>.

Durumsallık kuramlarına göre “en iyi” tek bir liderlik tarzı yerine duruma göre duyarlı liderlik tarzı üzerine odaklanılmıştır<sup>45</sup>. Durumsallık kuramları, farklı durumlarda etkili liderlik davranışlarının önceden belirlenebilmesinin imkansız olduğunu savunmaktadır. Bu kurama göre; her ortama ve her duruma göre geçerli olabilecek etkili liderlik şekli bulunmamaktadır. Grup içerisindeki bireylerin üzerlerine düşen sorumlulukları alamayan ve onlara gerekli sorumluluğu vermeyen bir liderin grubun performansını ve başarısını artırması mümkün olamaz<sup>46</sup>. Durumsallık kuramı ile ilgili çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

#### 1.4.3.1. Durumsal Lider Etkililiği Kuramı

İlk durumsal liderlik modellerinin öncüsü Fiedler (1965) olmuş ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli model olmuştur. Fiedler’in durumsallık kuramına göre, liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek içinde buldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür. Fiedler araştırmasında, liderlik tarzlarının hangi durumlara uyabileceğini konusunda, liderliği belirleyici üç değişken olduğunu ileri sürer bunlar<sup>47</sup>:

**1. Görev Yapısı:** Fiedler’e göre görev yapısının tamamlayıcı unsurları aşağıda belirtilmiştir

- Yol amaç çeşitliliği (Goal Path Multiplicity)
- İşin farklı yapılaş biçimlerinin olması

<sup>44</sup>Akif Tabak ve Sıgı Ünsal, *Örgütsel Davranış*, Editörler: Ünsal Sıgı ve Sait Gürbüz, Beta Basım, İstanbul, 2013, s.395.

<sup>45</sup>İsmail Bakan, “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Tisk Akademi Dergisi*, 2009, Sayı: 14, s.141.

<sup>46</sup>Meltem Ünal Erzen, “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 2008, Sayı: 31,65-81, s.70.

<sup>47</sup>Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.509.

- Kararların doğruluğu (Decision Verifiability) Geri bildirim yeteri kadar iyi olup olmadığı
- Kararların özelliği (Decision Specificity) Optimal bir sonuç ve çözüme ulaşma
- Amaçların açıklığı (Goal Clarity)
- İşin beklentilerinin açıkça belirtilmesi durumu

Bu tamamlayıcı özelliklere göre işin yapısı belirgin, açık ve anlaşılır, özellikli olarak belirlenmiş düşünülür. Bu tip işler rutin, kolay anlaşılır ve belirgindir. Durumsallık teorisine göre görev yapısı tam olarak belirlenmişse lider diğer meselelerle daha yakından ilgilenebilecektir<sup>48</sup>.

**2. Lider-Ast İlişkileri:** Liderin davranışlarını etkileyen faktörler; liderin astları tarafından beğenilmesi, takdir edilmesi ve sevilmesidir. Lider ve astların arasındaki ilişkiyi olumlu etkileyecek etken, astların lideri ne kadar kabullendiklerine bağlıdır<sup>49</sup>.

**3. Kontrol Gücü:** Liderin, çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale edebilme hakkına sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yönetici, performansların iş bağlantılı olup olmaması, işin tanımlanmış kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmaması, iş kurallarının çalışma ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışanlarına somut geri bildirim uygulama olanağına sahipse bu onun kontrol gücünün yüksek olduğunu gösterir<sup>50</sup>.

#### 1.4.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Söz konusu bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir<sup>51</sup>.

Vroom-Yetton modeli, karar verme aşamasında hangi liderlik tipinin uygun olacağı sorusunu cevap verebilmek için otokratikten, katılımcı ya kadar uzanan bir yelpazede yer alan 5 karar verme tarzını kullanır<sup>52</sup>.

<sup>48</sup>Özkalp ve Kırel, a.g.e., s.316.

<sup>49</sup>Şerif Şimşek vd., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*,7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2011, s.261.

<sup>50</sup>Yüce İhsan Alganer, *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*), s.15-16.

<sup>51</sup>Baysal ve Tekarslan, a.g.e.. s.237.

<sup>52</sup>Erdem, Tevrüz ve Tülay, a.g.e.. s.291.

1. Otokratik I: Lider karar verme sürecine astlarını hiç karıştırmaz, karar vermek için kendi elindeki bilgiyi kullanarak tek başına hareket eder.
2. Otokratik II: Lider karar verme sürecine astlarını karıştırmaz ancak karar vermek için gerekli olan bilgiyi astlarından alır.
3. Danışmacı I: Tam bir iletişim durumu söz konusudur. Lider her bir takipçiyle karar öncesi fikir alışverişinde bulunur ve kararı kendisine sunulan fikirler arasından verir.
4. Danışmacı II: Lider tüm takipçileriyle bir grup halinde tartışarak karar verir. Lider tarafından verilen kararın takipçilerin fikri olduğu konusu kesin değildir.
5. Grup: Lider takipçileriyle bir grup halinde toplanır. Fakat kendisi takipçileriyle yaptığı toplantıda moderatör rolü üstlenir ve fikir sunmak yerine tartışmayı yönlendirir.

#### 1.4.3.3. Yol-Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen kuram, lider davranışı ve şartların, çalışanların motivasyon, başarı derecesi ve iş tatmini üzerindeki etkilerini açıklamayı hedefler<sup>53</sup>. Kurama göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör, belirli davranışlarla, belli sonuçlara ulaşılacağına dair beklenti ve kişinin sonuçlara vereceği önemdir.

Lider astlarını yönlendirerek, destekleyerek, onların görüş ve fikirlerine değer vererek, amaçları ortaya koyup, başarabileceklerine dair güven vererek motivasyonlarını, iş tatminlerini ve başarılarını etkileyebilir

Yol amaç kuramı 4 çeşit liderlik davranışı belirler. Bunlar yönlendirici (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participate), ve başarıya yönelik lider (achievementoriented) tipleridir.

**Yönlendirici lider (Directiveleader)** astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar<sup>54</sup>.

**Destekleyici lider**, lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu lider için önemlidir.

**Katılımcı lider**, grup kararı alınır. Önder karar vermeden önce çalışanların düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.

**Başarıya yönelik lider**, önemli ve yüksek hedefler belirler, astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Koçel, a.g.e.. s.460.

<sup>54</sup> Alptekin Sökmen, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s.132.

<sup>55</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.319.

#### 1.4.3.4. Yaşam Eğrisi Kuramı

Yaşam eğrisi kuramı, Blake ve Mouton'un liderlik kuramından esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard, "yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler"<sup>56</sup>.

Kurama göre, astların olgunluk düzeyi birbirlerinden farklıdır. Olgunluğun iki temel unsuru vardır. *Bunlar* "yetenek" ve "istek"tir. Yetenek, "bir grup ya da kişinin bir işle ilgilenirken sahip olduğu teknik bilgi, tecrübe ve becerilerinin toplamı, istek ise bir grup ya da kişinin bir işi gerçekleştirmek için sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür"<sup>57</sup>.

Olgunluk, psikolojik ve işle ilgili olmak üzere ikiye ayrılır. Psikolojik açıdan olgun; kendine güvenmek, istekli olmak ve sorumluluk almaya hazır olmak gibi kişisel özellikleri içerir. İşle ilgili olgunluk ise iş konusunda sahip olunan teknik bilgi ve görev becerilerini kapsamaktadır. Her açıdan olgun olan (psikolojik ve iş yapma olgunluğu) bir kişi, verilen bütün görevleri yapma özelliklerine sahip demektir<sup>58</sup>.

#### 1.5. Başlıca Liderlik Tarzları

Başlıca liderlik tarzları; otokratik liderlik, demokratik-katılımcı liderlik, serbestçi liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere altı başlık altında incelenmektedir

##### 1.5.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler esas itibarıyla izleyicileri yönetimin dışında tutan; amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde onlara hiçbir söz hakkı tanımayan liderlerdir. Bu tarz liderlere göre izleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür. Otokratik liderlik modelinde yönetim yetkisi tamamen liderde toplanmaktadır<sup>59</sup>.

Bu liderlik stiline uzun dönemde üretim ve moral açısından problem çıkarması olasıdır. Otokratik lider, grup üyelerinin iş doyumunu önemseyen ve onların güvenim bekleyen babacan patron rolündedir. Bu yaklaşımla başarıya ulaşmak, saygı ve bağlılık yaratacak liderin akıllı ve güçlü olması ile mümkündür. Takipçilerin doyumunu, yöneticinin iyi niyetine bağlıdır. Sistem liderin daima iş başında olmasına bağlı

<sup>56</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.268.

<sup>57</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.517.

<sup>58</sup> Robert Vecchio, *Organizational Behaviour, USA*, Harcourt Brace College Pub, 1995, 317, Akt: Güney, a.g.e.. s.379.

<sup>59</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.457.



olarak yürür. Otokratik liderler örgüt üyelerine görevler verirler ve sorgusuz itaat beklerler<sup>60</sup>.

### 1.5.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Demokratik liderlikte amaçlar ve politikalar liderin katkısıyla grup tarafından tartışılarak oluşturulur. Lider astlarının planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Kararlara katılma olanağı verir, yetkilerini kısmen de olsa devreder. Ancak, son söz yine lidere aittir<sup>61</sup>.

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir<sup>62</sup>.

### 1.5.3. Serbestçi (Liberal) Liderlik

Yönetim yetkisini genelde kullanmayan ve grup üyelerini kendi hallerine bırakan liderlik şeklidir. Güçten kaçındıkları için liderin otoritesini de ortadan kaldırma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla, liderin, grubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun kalması aşikârdır. Neticede grup içinde anarşi çıkması bile söz konusu olacaktır. Otokontrol sisteminin hâkim olduğu bu liderlik tipinde, üyeler birbirlerine karşı farklı nitelikte amaçlar geliştirebilecekleri için de, özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilecektir<sup>63</sup>.

Serbestçi (Liberal) liderlik davranışı liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durum, böyle bir liderlik tarzında grubu genel amaçlar etrafında toplamak ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kılar. O halde ilk sakınca, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sakınca, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sakınca ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa

<sup>60</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.245.

<sup>61</sup> Ali Şahin, Handan Temizel ve Erhan Örselli, *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 2004. s.659.

<sup>62</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.524.

<sup>63</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.245-246.

ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasındır<sup>64</sup>.

Otokratik ve demokratik liderlik tarzlarında örgüt üyelerinin lider tarafından motive edilmesine karşın liberal liderlik tarzında, “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez Passer)” düşüncesi hâkimdir, çalışanlar bütünüyle özgürdür. Örgüt üyeleri hedeflerini belirler ve bu hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Lider ancak, örgüt üyeleri kendisine başvurduğunda gruba katkıda bulunur<sup>65</sup>.

#### 1.5.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik, eski bir liderlik konsepti olan ve kişisel özelliklerinin gücü sayesinde kişiler üzerinde olağanüstü bir etki yaratabilen bir liderlik türüdür. Karizmatik liderin astları kendilerini liderle ve liderin misyonuyla özdeşleştirmektedir, yüksek sadakat göstermekte ve lidere güvenmekte, liderin değer ve davranışlarını örnek almaktadır<sup>66</sup>.

Karizmatik lider, bencil ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlar sergilerse, bu durum gerek kendisi ve gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar. Buna karşın özverili ve alçak gönüllü tutum ve davranışlar istenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. Karizma, lider ile takipçileri arasında bir olgudur ve yetkiye/otoriteye dayanmaz. Liderin karizması, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanır. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma buluntularını kavramsal çerçeve olarak ele almıştır<sup>67</sup>.

Karizmatik liderler, problemleri kriz dönemlerinde önem kazanırlar ve bu dönemler bittikten sonra otoriteleri çok uzun sürmez. Yeni düzende karizmatik liderler, cemaat, vakıf, parti veya dernekler şeklinde örgütlenirler. Halk kahramanın söz ve hareketlerini gelenek olarak benimser. Bu durumda gelenekler ve örgüt karizma ile kurumsal bir hal alır. Weber bu durumu karizmanın kurumsallaşması şeklinde tanımlamaktadır<sup>68</sup>.

---

<sup>64</sup>Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.524.

<sup>65</sup> İbrahim Kurtuluş Yaşar, *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), s. 57.

<sup>66</sup> Hasan Gül ve Güner Çöl, “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2003, Cilt: 3-4, Sayı: 17,237-249, s.165.

<sup>67</sup> Tamer Keçecioğlu, *Lider ve Liderlik*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 2003, s.45-46.

<sup>68</sup>Gül ve Çöl, a.g.e.. s.165.

### 1.5.5. Geleceği Kuracak Liderlik Tarzları

Geleceği kuracak liderlik tarzlarını, değerler merkezli liderlik, etik merkezli liderlik, sosyal sorumluluk temelli liderlik, ruhsal liderlik, holistik liderlik, küresel liderlik, pozitif değişim liderliği ve anlam odaklı liderlik olmak üzere sekiz başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklara ilişkin ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 1.5.5.1. Değerler Merkezli Liderlik

Değer; "sözcük olarak bir varlığın ya da olayın ya da her ikisinin de insan için önemini belirleyen inançtır. Bu birden ibaret değildir, değerler bütündür. Nedeni; insanın her şeye bir değer biçmesidir. Değerlerin verdiği ürün ise değer yargılarıdır. Değerler insan davranışının anlaşılmasında çok önemli bir yer tutar"<sup>69</sup>.

Değer merkezli liderliği ise değerleri ön plana alan ve savunduğu değerlere göre yönetim yapan liderler olarak tanımlamak mümkündür.

Değer merkezli liderlik değerlerdeki çözülme, entropi ve değer boşluklarından ortaya çıkmıştır.

İşletmelerde karşılaşılabilecek pek çok sorunun çözümlenmesinde değerler anahtar rol üstlenmektedir. 21. yüzyılda liderler samimiyet, güven, sevgi, şefkat, cömertlik, dayanışma, hoşgörü, barış, affedicilik, dürüstlük, doğruluk, fedakarlık gibi pozitif ve insani değerlerin organizasyonlarında yeşermesi için ellerine geleni yapmakta ve bu değerleri bizzat yaşayarak temsil etmektedirler. Yüzyıllarca insan olmanın anlamını, temelini ve ortak paydasını oluşturan bu evrensel değerler de liderlik pratiğine böylece yansımış olmaktadır<sup>70</sup>.

#### 1.5.5.2. Etik Merkezli Liderlik

Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, örgütsel etik ve sosyal sorumluluk birbirinden ayrılmaz kavramlardır. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanmalıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik bileşenlerine de sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirmesi gerekir. Etik liderin güç kaynağını ise, etkili kişilik özellikleri ve bu kişilik

<sup>69</sup> Aslı Yürütücü ve Hüseyin Gürbüz, "Hekimlerin Ahlaki Değerleri İle Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2001, s.159.

<sup>70</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

özelliklerinin izleyenlere benimseteceği ilkeler oluşturmaktadır. Bu liderlik biçimi, ilke merkezli liderlik olarak ifade edilmektedir<sup>71</sup>.

Etik liderlik; “Bireylerin faaliyetlerinde ve bireylerarası ilişkilerde belirlenmiş standart kurallar çerçevesinde hareket eden bu tarz yönlendirmeleri iki yönlü iletişim, güçlendirme ve ahlaki düşünmeye yönelterek artırmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır”<sup>72</sup>.

Etik liderlik, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilediği bir liderlik türüdür. Etik liderlik, liderin çevresindeki dünyayı algılaması ve bunu kavramsallaştırması ile başlar. Etik liderlik, insan kaynağını boşa harcamamak için etkili, yeterli ve mükemmel olarak uygulanan liderlik tarzıdır. Etik lider olmak için liderin sadece davranışlarında etik olması yeterli değildir. Aynı zamanda amaç, bilgi, otorite ve güvenden oluşan etik liderlik tamamlayıcılarına da sahip olması ve bunları kavrayıp geliştirme gerekmektedir. Etik liderlik, liderin etik davranışlarının yanında liderin, hem ahlaki hem de etik karakterini kapsayacak şekilde tanımlanır<sup>73</sup>.

#### 1.5.5.3. Sosyal Sorumluluk Temelli Liderlik

Sosyal sorumluluklar bir kurumun ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlâkına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yöneliktir<sup>74</sup>.

Sosyal sorumluluk temelli liderlik ise, yönetimde sosyal sorumluluğu temel alan liderlik olarak tanımlamak mümkündür.

Günümüzde çevrenin bilinçsiz kullanılması sonucu ekolojik dengenin bozulması, kapitalizm, büyük şirketlerin kontrolsüz güçlenmeleri sonucunda ortaya çıkmıştır. 21. yüzyılda liderler: İnsanlık için fayda ve toplum için hizmet üretmeli, sosyal sorumluluk sahibi olmalı<sup>75</sup>.

#### 1.5.5.4. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, bir fark yaratma, anlamlandırma [calling], anlaşılma ve takdir edilme [membership] yoluyla ruhsal yaşantılarına anlam kazandırabilecek insanın

<sup>71</sup> Muhammed Turhan, Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), s.2.

<sup>72</sup> Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison, “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 2005, No: 97,s.120.

<sup>73</sup> Ercan Yılmaz, Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), s.129.

<sup>74</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.110.

<sup>75</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

kendisini ve başkalarını içten güdülemesi için gerekli değerleri, tutum ve davranışları kapsayıcı bir liderlik biçimidir<sup>76</sup>.

Ruhsal liderlik, kişiye var oluş felsefesini aşılama, ona görev ve aidiyet duygusunu kazandıran, kendini ve diğerlerini içten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır<sup>77</sup>.

Ruhsal lider çalışanlardaki bu yaşama gücünü açığa çıkarmayı hedefleyen, onların anlam arayışlarına yanıt arayan, dönüşümcü (transformational) ve hizmetkâr (servant) liderlik tarzlarını benimseyen ve çalışanlarının gelişimi için çabalayan kişiler olarak tanımlanabilir. Ruhsal liderler, önce insana daha sonra stratejiye odaklanmaktadır. Bu liderler; her sorunun kaynağını öncelikle kendilerinde arar, daha sonra dış faktörlere yönelirler<sup>78</sup>.

#### 1.5.5.5. Holistik (Bütüncül) Liderlik

Holistik liderlik parçalanmışlık, bütünü gözden kaçırma, büyük resmi görememe, sistemci düşünememe, kısa vadeli hareket etme gibi nedenler sonucunda ortaya çıkmıştır.

Liderlik, daha kolay uyum sağlamak için, evrimsel değişim süreçlerini başlatmak üzere, kültürün dışına çıkma yeteneğidir. Liderlik, önemli çıkar ortaklarını dahil etme, izleme duygusu uyandırma ve insanları yetkilendirme yeteneğidir. Wheatley'nin bütüncül yaklaşımı liderliğin bağlamsal ve sistemsal olduğunu varsayar. Lider bireyler, kurumlar ve çevre arasında sinerjik ilişkiler yaratır<sup>79</sup>

21. yüzyılda liderler: Büyük resmi görmeli ve sistemci bakış açısına sahip olmalıdırlar<sup>80</sup>.

Değer ve anlam odaklı liderlik gurur duygusunu motive eder ve sadece performansı değil, insanların işten aldıkları keyfi de artırır<sup>81</sup>.

<sup>76</sup> Louis W.Fry, "Toward a Theory Of Spiritual Leadership", **The Leadership Quarterly**, 2003, No: 14, s.694. 693 – 727,

<sup>77</sup> Paul R. Fleischman, **The Healing Spirit: Explorations In Religion And Psychotherapy**, Cleveland, SC: Bonne Change Press, 1990; Akt: Nuri Baloğlu ve Engin Karadağ, "Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 2009, Cilt: 15, Sayı: 58, s.170.

<sup>78</sup> Refik Balay, Ahmet Kaya ve Reyhan Geçdoğan-Yılmaz, "Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt: 4, Sayı: 1, s.232

<sup>79</sup> Serpen Sezginer, Yöneticilik Kavramı ve Türk Yöneticileri Üzerine, St Clements University, 2014, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, s.86.

<sup>80</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

<sup>81</sup> Temel Aksoy, Gurur Duyulacak İşler Yapmak Para Kazanmaktan Daha Önemlidir, <http://www.temelaksoy.com/gurur-duyulacak-isler-yapmak-para-kazanmaktan-daha-onemlidir/> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

### 1.5.5.6. Küresel Liderlik

Küreselleşme; “uluslararasılaşma sürecinin tamamlanıp, bölgesel olmayan üretim dokularının üretim ve tüketiminin dünya ölçeğinde planladığı, serbest rekabet ve piyasa düzeninin uluslarüstü kuruluşlar tarafından denetlendiği, kuralların uluslarüstü anlayışla çalıştığı bir sistemdir”<sup>82</sup>.

Küresel liderlik, küreselleşme sonucu, çok uluslu şirketlerin artması, ticaretin yerel ve ulusal sınırları aşarak yapılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Küresel liderler, bütün insanları düşünme, evrensel düşünme, farklı görüşler arası sentezi ve dengeyi yakalama, farklılıklara saygılı olma, kültürler arası iletişim ve empati kurma, sistemler, kültürler ve toplumlar arası bağlantı ve diyalog kurma yetkinliğine sahip liderlerdir<sup>83</sup>.

### 1.5.5.7. Pozitif Değişim Liderliği

Değişim, planlı veya plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesidir. Değişim, yüzyılımızın en büyük özelliği olup, her an gözlediğimiz, izlediğimiz ve yaşadığımız önüne geçilmez bir olgudur. Çağdaş bireysel, toplumsal ve kurumsal yaşamda başarı, değişime bağlıdır. Değişen aynı zamanda gelişir ve başarılı olur. Değişmeyen başarısız olur. Nitekim kurumda hiçbir değişiklik yapmayan lider, hiç gelişmeyen ve başarı elde edemeyen, yerinde sayan statükocu kişidir<sup>84</sup>.

Pozitif değişim liderliği ise; değişimi başlatan ve pozitif yönde değişimi gerçekleştirebilen liderlerdir.

Pozitif liderler; İnsan sistemlerinde pozitif değişim oluşturma, kalıplardan çıkma, esnek olma, değişime açık olma ve yol gösterme, belirsizlikle baş etme, değişimi yönetme, akışa uyum sağlama, sistemler arası iletişim ve diyalog sağlama davranışları gösterirler ve esneklik, sistemci düşünme, değişime adapte olma, dinamik manevra kabiliyetleri, ekosistem düşüncesi, insanları etkileme, umut yeşertme, değişimi tetikleme, yaratıcılık, yenilik üretme yetkinliklerine sahiptirler<sup>85</sup>.

<sup>82</sup> Erol Kutlu, **Dünya Ekonomisi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1998, s.175; Akt: Duygu Dumanlı Kürkçü, “Küreselleşme Kavramı Ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar”, **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, 2013, Vol:3, No: 2, s.2.

<sup>83</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

<sup>84</sup> Değişim Liderliği, <http://www.aydin.pol.tr/SiteAssets/Sayfalar/rehberlik/De%C4%9Fi%C5%9Fim%20Liderli%C4%9Fi%20ve%20Y%C3%B6neticili%C4%9Fi%20ve%20Y%C3%B6neticinin%20Ki%C5%9Fisel%20Geli%C5%9Fime%20%20Etkisi%20B%C3%BClteni.pdf> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

<sup>85</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844>(Erişim tarihi: 14.03.2015)

### 1.5.5.8. Anlam Odaklı Liderlik

Boşluk, anlamsızlık, kuru organizasyonlar, materyalizm, pozitivism neticesinde anlam odaklı liderlik doğmuştur. Anlam odaklı liderler; Anlam arama, kuantum hissediş, boyutlar ötesi hissediş, bilgelik, tefekkür, hikaye anlatma, temsiller ve semboller kullanma, güçlü analogi ve metaforlar bulma, ilham arama davranışları gösterirler ve derinlik, sezgi, duruluk, sadelik, farkındalık, duyarlılık, hayal gücü, basiret, feraset, altıncı his, kreatif düşünce, ilham verme yetkinliklerine sahiptirler. 21. yüzyılda liderler: anlamı keşfetmeli, yakalamalı ve anlam üretmelidirler<sup>86</sup>.

### 1.5.6. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, bağımsız bir amaca ulaşmak için lider ve izleyiciler arasındaki bir değiş-tokuş ilişkisini temsil etmektedir. Etkileşimci lider, rol ve görev ihtiyaçlarını açıklayarak, astlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eder ve onlara yol gösterir. Bu tip lider, çalışanların kurallar uyum ve yüksek performans gibi olumlu davranışlarını ödüllendirme; kurallara karşı gelme ya da düşük performans gibi olumsuz davranışları da cezalandırma taraftarıdır<sup>87</sup>. Etkileşimci liderliğin boyutlarını; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire olmak üzere aşağıda verilmektedir.

**Koşullu ödül:** Bu boyut içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar<sup>88</sup>. Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin olarak izleyenlerle açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül söz vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar<sup>89</sup>. İzleyenler, amaçlara ulaşılması halinde bekledikleri ödüllere sahip olacaklarına inanmaktadırlar. Liderler, izleyenlerine örgütte göstermiş olduğu performansın bir sonucu olarak ödülleri vermektedirler. Bu ödülleri sadece maddi içerikli ödülleri değil, sosyal ihtiyaçlara yönelik olabilmektedir<sup>90</sup>.

**İstisnalarla yönetim:** İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif olmak üzere iki boyutu vardır. Lider, işletmede veya örgütte bazı şeyler olumsuz bir şekilde gerçekleşmeye başladığı zaman veya belirlenen standartlar karşılanamadığı zaman varlığını hissettirmektedir. İstisnalara dayalı yönetim; özellikle işgörenin

<sup>86</sup> Fahri Karakaş, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri, <http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

<sup>87</sup> Polat Tunçer, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 2012. s.315.

<sup>88</sup> Halis Demir ve Tarhan Okan, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *Yönetim*, 2008, Cilt: 61,72-90, s.76.

<sup>89</sup> Bekir Buluç, "İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Eğitim ve Bilim*, 2009, Cilt: 34, Sayı: 152, 71-86, s.78.

<sup>90</sup> Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2, 17-35, s.19.

performansında veya genel olarak örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaşıldığı zaman başvurulmuş bir anlayıştır<sup>91</sup>. İstisnalarla aktif yönetim lider, proaktif bir yaklaşımla izleyicilerin performansını izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur<sup>92</sup>. Pasif istisnalarla yönetim anlayışında lider sorunların ortaya çıkmasını bekler, sorunların oluşmaması için herhangi bir tedbir almaz. Pasif istisnalarla yönetim davranışını benimseyen etkileşimci lider, genelde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak için çaba göstermez ve örgütsel faaliyetlerle ilgili sorunlara, izleyenlerinden çözüm önerileri beklemektedir. İzleyenler tarafından sunulan çözüm önerileri üzerinde fikir yürütmemekte ve alternatif çözüm önerilerini tartışmaya açmamaktadır. Genellikle de izleyenler tarafından sunulan çözüm önerilerini kabul etmektedir<sup>93</sup>.

**Özgür Bırakıcı Liderlik (Laissez-faire liderlik):** Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder. Bu tür liderler çoğunlukla hareketsiz ve etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hâkimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise ortada pek gözükmezler<sup>94</sup>.

#### 1.5.7. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk defa 1973 yılında J.V. Downton tarafından gündeme getirilmiş ancak bir kuram olarak J. McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmıştır. Burns'ın hareket noktası Max Weber'in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da astların davranışlarını incelerken, Burns'ın kuramında lider ve astlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya, lider ve izleyicilerinin rollerini bütünleştirmeye çalışmıştır<sup>95</sup>.

Dönüşümcü liderler, grup üyeleri üzerinde zaman baskısı yaratabilirler. Birlikte çalıştığı insanların zamanı iyi ve amaçlara uygun kullanmasını sağlamada etkilidirler. Kendisi ile birlikte çalışan yöneticilerin, değişim için acele etmelerini talep ederler. Dönüşümcü lider büyük işler başarmaya karardır. Uzun vadeli düşünerek, başkalarının ele almaya konuşmaya cesaret edemedikleri sorunlar için çözüm üretmeye çalışırlar. Diğer taraftan dönüşümcü liderler grup üyeleri arasında güven oluşturmada başarılıdırlar. Dönüşümcü liderler üyelerin birbirlerine ve kendilerine güvenmelerini sağlayıcı davranışlar sergilerler<sup>96</sup>.

<sup>91</sup> Yavuz ve Tokmak, a.g.e.. s.19.

<sup>92</sup> Demir ve Okan, a.g.e.. s.76

<sup>93</sup> Yavuz ve Tokmak, a.g.e.. s.19.

<sup>94</sup> Buluç, a.g.e.. s.14-15.

<sup>95</sup> Tunçer, a.g.e.. s.316.

<sup>96</sup> Koçel, a.g.e.. s.462



Bass'ın dönüşümcü liderlik bileşenlerini temel alan sonraki çalışmalarda, dönüşümcü liderlik davranışının dört temel davranış bileşeni olduğu ileri sürülmüştür. Bunlar; idealleştirerek etki, ilham verme, zihinsel özendirme ve bireysel ilgidir<sup>97</sup>.

- 1. İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Liderlerin karizma özelliği sosyal bir kriz olduğunda ortaya çıkar, istisnai kişisel özelliklere sahip birey, krize çözüm olacak radikal bir vizyon sunar. Radikal vizyonun mevcut organizasyon ile başarılması güç ise, karizmatik lider yeni bir organizasyon kurar<sup>98</sup>.
- 2. İlham verme:** “Yüksek beklentilerini semboller aracılığıyla izleyenlerine iletirler ve önemli amaçlarını basit şekillerde açıklayarak, takipçilerinden kapasiteleri üzerinde performans elde ederler”<sup>99</sup>.
- 3. Zihinsel özendirme:** Liderin, astlarının hâlihazırda var olan problemlere değişik açıdan bakmaları, meydan okumaları, yeni ve farklı çözüm üretmeleri konusunda teşvik etmesidir. Dönüşümcü lider, astlarının bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşullar yaratır. Burada önemli olan, astların faaliyetlere olan katkısını ve bilinç düzeylerini artırmaktır<sup>100</sup>.
- 4. Bireysel ilgi:** Dönüşümsel liderler, her astla tek tek bireysel bir ilişki geliştirir. Önder, başarılı deneyim yaratma ve astlarını teşvik etme amacıyla kimi projeleri devretme eğilimindedir. Bireysel ilgi davranışı, işgörenleri desteklemeyi ve cesaretlendirmeyi, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmayı ve her bir çalışana bir birey olarak değer vermeyi, güvenmeyi ve saygı göstermeyi içerir. Bireysel ilgi davranışı gösteren lider, astları tarafından kılavuz olarak algılanır. Bireysel ilgi göstermenin diğer bir yolu ise, astların zayıf oldukları konularda yapıcı bir şekilde eleştirilmeleridir. Liderler astlarıyla sık ikili görüşmeler yapmalı, fikirlerini paylaşmalı ve tüm bu davranışlar sırasında sempatik, güler yüzlü ve anlayışlı olmalıdır<sup>101</sup>.

<sup>97</sup> Ercan Yavuz, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 2,51-69, s.53.

<sup>98</sup> İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa, 2013, s.180.

<sup>99</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.248.

<sup>100</sup> Sökmen, a.g.e.. s.147.

<sup>101</sup> Sökmen, a.g.e.. s.148.

## İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

### 2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilmektedir. Eğer işgören ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir<sup>102</sup>. Bazı araştırmacılar iş tatminini şu şekilde tanımlamışlardır;

Keith Davis iş tatminini, “çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliktir. Başka bir deyişle, işin özellikleri ile çalışanların arzuları birbirlerine uygun olduğunda iş tatmini ortaya çıkmaktadır<sup>103</sup>”.

Schultz ve Schultz, “İş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı oluşturdukları tutumların toplamıdır. Dolayısıyla çalışanların işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği ortaya çıkar<sup>104</sup>”.

Başaran, İş tatmini, çalışanın yaptığı işi ve ya iş hayatını değerlendirmesi neticesinde duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygudur. Çalışanın duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygunun düzeyi, işinden aldığı tatmin düzeyidir<sup>105</sup>.

Çetinkanat, “iş tatmini çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, en basit biçimiyle, “çalışanların işlerini sevme derecesi” olarak tanımlanabilir. İş tatmini, çalışanın iş durumuna gösterdiği duygusal bir tepkidir<sup>106</sup>”.

Özkalp ve Kirel, İş tatmini en genel anlamda, “bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işi ile ne kadar mutlu olduğunun bir göstergesi olarak işin geneli veya belirli bir parçasına karşı hissettiği olumlu duygusal tepkileridir<sup>107</sup>”.

İş tatminin hem birey hem kurum hem de yöneticiler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İş tatmini özellikle birey açısından önemli bir yere sahiptir. Çünkü çalışanların, çalıştıkları yerde maddi, manevi gereksinimleri büyük ölçüde karşılanmaları gerekmektedir. Bireylerin arzu ve gereksinimleri karşılandığı halde

<sup>102</sup> Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.202.

<sup>103</sup> Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988, S.96

<sup>104</sup> Schultz D. P. ve Schultz S. E. *Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology* Macmillan, Newyork, 1990, s.271

<sup>105</sup> İbrahim Ethem Başaran, *Örgütsel Davranış, İnsan Üretim Gücü*, BRC Basım, Ankara, s.263.

<sup>106</sup> Canan Çetinkanat, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s.2.

<sup>107</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.114.

tatmin düzeyleri artacak, ancak karşılanmadığı zaman birey olumsuz bir takım tutumlara girecek, tatminsizlik hali, çatışmalar ve uyuşmazlıklara neden olacaktır<sup>108</sup>. İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı işletmelerde büyük öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde, işinden tatmin sağlayamayan çalışanların verimli ve uyumlu çalışması mümkün olmamaktadır<sup>109</sup>.

İş tatmini yönetici açısından da önemli bir yere sahiptir. Yönetici, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan ya da yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan bireydir. Girişimci yönetim işlevini kendisi üstlenmiş ise, girişimci yönetici olarak adlandırılır. Yönetici amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda işin gerektirdiği işgöreni temin eder ve işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eder<sup>110</sup>. Yöneticilerin başarısı; çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırmaktadır<sup>111</sup>.

## 2.2. İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İş tatminiyle ilişkili kavramlar; iş tatmini ve moral, iş tatmini ve iş tutumları, iş tatmini ve iş başarısı olmak üzere 3 şekilde açıklanmaktadır

**İş Tatmini ve Moral:** Moral, “tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biri de moral kavramıdır. Moral; zihinsel ve duygusal yoğunlukla, his ve heyecanla alakalı bir ruh halinden olup, bir grubun işe veya işletmeye ilişkin his ve düşüncelerini ifadesidir. Veya bir insan ya da insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir gibi şekillerde tanımlanmaktadır”<sup>112</sup>. Bazen iş tatmini kavramının yerine moral kavramının kullanıldığına rastlanılmaktadır. İş tatmini, bireyin tutumlarına atıfta bulunurken; moral, grup tarafından oluşturulur.

<sup>108</sup> İbrahim Durak, ve Celaleddin Serinkan, “Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma”, *Karaman oğlu Mehmet bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 13, 119-135, s.122.

<sup>109</sup> Boran Toker, “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 1, 69-91, s. 94.

<sup>110</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.123.

<sup>111</sup> Selahattin Sertçe, Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.5; Akt: Hüseyin Yılmaz ve Atila Karahan, “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 14, Sayı: 3, 197-214, s.201.

<sup>112</sup> İbrahim Aydın ve Muhsin Halis, “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, 2004, Sayı: 74.

Dunn ve Stephans'a göre moral ve iş tatmini çoğu kere birbiriyle karıştırılmış durumdadır. İkinci dünya savaşı öncesinde moral, bireysel bir yaşantı olarak algılanırken, giderek bir grup bütünlüğü duygusu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bununla da kalmayarak moral kavramı, iş tatmini ölçütüne dayanarak tanımlanmış, sonunda da iş tatminine eş anlamlı sayılmıştır<sup>113</sup>.

Moral; çalışanın işine karşı duygusal tutumunu ve iş tatminini kapsar. Bu anlamda moral çalışanın organizasyonun bir üyesi olarak organizasyon içinde ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu ihtiyaçların tatmin edilme ölçüsüyle çok yakından ilgilidir. Çalışanın yüksek bir morale sahip olması çalışmanın verimini artırır ve dolayısıyla örgüt daha ekonomik koşullar altında çalışır. Buna karşılık çalışanın düşük bir morale sahip olması halinde iş ilişkileri olumsuzlaşır. İş verimi düşer, çalışanlar arasındaki geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk işletmenin ekonomik verimliliğini ve etkinliğini azaltır<sup>114</sup>.

**İş Tatmini ve İş Tutumları:** “Tutum bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışdır”<sup>115</sup>.

İnceoğlu tutumu; “bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu, ya da olaya karşı deneyim, bilgi, duygu ve güdülerine (motivation) dayanarak örgütlendiği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepki ön eğilim” olarak tanımlamaktadır<sup>116</sup>.

İş tatmini, işle ilgili tutumların oluşmasına bağlı birikimli bir olgudur<sup>117</sup>. Bu anlamda, iş tatmini çalışanın işine karşı tutumlarına dayanmakta, ancak daha kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir, iş dışı tatminler bu kavram içerisine girmemekte, ancak iş tatminini etkileyebilmektedir<sup>118</sup>.

**İş Tatmini ve İş Başarısı (Performans):** Performans, misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir

---

<sup>113</sup> Ferhan Bıçakçılar, Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>114</sup> Metin Yaman vd., “Spor Teşkilatlarında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2002, Cilt: 6, Sayı: 2, 89-96, s.89-90.

<sup>115</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.105.

<sup>116</sup> Metin İnceoğlu, **Tutum Algı İletişim**, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2010, s.13.

<sup>117</sup> Baysal ve Tekarslan, a.g.e.. s.301.

<sup>118</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.105-106.

faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır<sup>119</sup>.

Eraslan ve Algün'e göre performans, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış bir kavramdır<sup>120</sup>.

İş tatmini, başarı üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş tatmini başarıyı etkilemekte, başarı da iş tatminini doğurmaktadır. İşletme tarafından verilen ödüller de başarı ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Başarısı takdir edilen ve kendisine güvenildiği gösterilen çalışan, işine daha fazla değer vermekte ve kendisini işi ile özdeşleştirdiği için işinden memnuniyeti giderek yükselmektedir<sup>121</sup>.

### 2.3. İş Tatmini Kuramları

İş Tatmini Kuramları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı, Adelfer'in ERG Kuramı ve Adams'ın Eşitlik Kuramı olmak üzere 5 başlık şeklinde açıklanmaktadır.

#### 2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İş tatmini kuramları arasında en çok bilineni, Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi Kuramı'dır. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre, bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir ve ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilmektedir. Birinci grup en alt ve ilkel düzeydeki ihtiyaçları beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır<sup>122</sup>. Maslow'a göre ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir;

- 1. Fizyolojik ihtiyaçlar:** Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli, nefes alma, yemek, su, uyku, cinsellik gibi temel ihtiyaçlardır. İş hayatında fiziksel faktörlere; ödemeler, uygun çalışma koşulları, restoranların iş yerinde var olması, vb. örnek gösterilebilir<sup>123</sup>.
- 2. Güvenlik ihtiyaçları:** Fiziksel (kazalardan hastalıktan) ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma

<sup>119</sup> Veysel Ağca, ve Ender Tunçer, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 1, 173-193, s.175-176.

<sup>120</sup> Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 2005, Cilt: 20, Sayı: 1, 95-106, s.95.

<sup>121</sup> Pınar Zorlu Yücel, Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi Ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.100.

<sup>122</sup> Ayşın Paşamehmetoğlu ve Hakkı Okan Yeloğlu, *Örgütsel Davranış (Motivasyon)*, Beta Basım, İstanbul, 2013, s.143.

<sup>123</sup> Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e.. s.143.

ihtiyaçlarıdır. Güvenli çalışma koşulları, iş güvenliği, vb. faktörler iş hayatında ki güvenlik ihtiyaçlarına örnektir<sup>124</sup>.

3. **Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:** İhtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında yer alan ait olma ve sevgi ihtiyaçları, kişinin sosyal nitelikli tatmin arayışlarını ifade etmektedir. Sosyal ihtiyaçlar kişinin sevme, ait olma ve kimlik duygusu ile ilgilidir. Sosyal bir varlık olan insan, yaşamını başka insanlarla ilişki içinde sürdürmek, sosyal bir gruba -aile, örgüt, millet vb. -ait olmak, sevmek ve sevilme, gereksinimi içindedir. Bu çerçevede insan önem verdiği gruplara dâhil olmayı ve bu gruplara üye olan insanlarla sevgi temeline dayanan ilişkiler ait olma ve sevgi ihtiyaçlarına birer örnektir<sup>125</sup>.
4. **Saygı ihtiyacı:** Başarı, kendine güven, saygınlık, pozisyon sahibi olma gibi ihtiyaçlardır. İş hayatından saygı ihtiyacına; toplumsal statü elde etmek, unvan, işten alınan geri bildirim, vb. faktörler örnek olarak gösterilebilir<sup>126</sup>
5. **Kendini kanıtlama (gerçekleştirme):** Diğer ihtiyaçlarını gerçekleştirerek daha cazip işlere ve daha yüksek statüye sahip olmasıdır. Yeni bir iş kurma, kendini geliştirme ve yaratıcılık için olanaklara sahip olmak; iş hayatı için verilebilecek örneklerdendir<sup>127</sup>.

### 2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Kapsam kuramları bağlamında incelenen bir diğer iş tatmini kuramı da Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak ortaya çıkan "Çift Faktör" kuramıdır. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur; "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız"<sup>128</sup>.

Herzberg bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda hijyen ve motivasyon kuramını geliştirmiştir. Çalışanlar iyi hissettikleri zamanı anlatırken işin kendisinden, yetkilerinden, sorumluluklarından bahsederken; kötü zamanlara için neden olarak, çalışma koşullarından, ücretlerden, ast-üst ilişkilerinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda Herzberg motive edici faktörleri tanımlarken, işin kendisinden, sorumluluktan, ilerleme ve yükselme fırsatlarından, başarıya duygusundan oluştuğundan bahsetmiştir. Bu faktörlerin var olması durumunda bireyin çalışma

<sup>124</sup>Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.185-186.

<sup>125</sup>Gürüz ve Gürel a.g.e.. s.71.

<sup>126</sup>Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e.. s.143.

<sup>127</sup>Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.535.

<sup>128</sup>Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.187.

isteği dolayısıyla performansı artacaktır<sup>129</sup>. Hijyen faktörleri ise, örgüt politikası, yönetimi, çalışma koşulları, ücret politikası, alt-üst ilişkileri gibi unsurlardan oluşmaktadır<sup>130</sup>. Herzberg'in Çift faktör kuramını Tablo.2'deki gibi özetlemek mümkün olacaktır.

**Tablo- 3** Herzberg'in Çift Faktör Kuramı<sup>131</sup>

HİJYEN FAKTÖRLER	MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER
Ücret	Kişisel Gelişim Ve Yükselme
İş Güvenliği	Sorumluluk Alabilme
İş Yeri Çalışma Koşulları	İşin Kendi Gereklilikleri
İşletme Politikası ve Yönetimi	Başarı Duygusu
Kişilerarası Dolaylı ve Doğrudan İlişkiler	Tanınma
Ast-üst ilişkilerinin düzeyi	

Bu kuramda yöneticilerin dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Örgütteki bireylerin sadece hijyen yada sadece motivasyon faktörlerinin tatmin edilmesi ile başarıya ulaşmak mümkün değildir. Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir ve asıl motivasyon "motive edici faktörlerin" tatmin edilmesi ile elde edilecektir. Örneğin sadece belli bir ücret ödeyerek çalışanları işe bağlamak mümkün olmamaktadır. Birey muhakkak kişisel gelişimine, yükselme koşullarına dikkat ederek çalıştığı yerde olmaktan mutluluk duyacaktır<sup>132</sup>.

### 2.3.3. David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

İlk kez 1930'lu yılların sonlarında Henry Murray tarafından ortaya atılan Başarı Güdüsü kavramı daha sonra McClelland tarafından ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır<sup>133</sup>. D. McClelland tarafından geliştirilen bu kurama göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir bunlar;

**Bağlılık İhtiyacı:** Bu gereksinim, insanın hayatını yalnız başına sürdüremeyen ve sosyal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her kişinin belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Ancak bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuşkusuz kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı kimseler dost

<sup>129</sup>Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.544.

<sup>130</sup>Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.187.

<sup>131</sup>Mullins L.J. *Management And Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 2002, Akt: Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e.. s.146.

<sup>132</sup>Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e.. s.147.

<sup>133</sup> Öznur Aşan ve Miskı Eren Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.107.

ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırken, bazıları ise çoğu problemlerini yalnız başlarına çözümlenmek, ailesi ve çok yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmaktan kaçınırlar. Ancak az yâda çok her insanın sosyo-ekonomik (maddi-parasal) ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu belirli insan ve gruplardan oluşan çevresi mevcuttur<sup>134</sup>.

**Başarı İhtiyacı:** McClelland başarı ihtiyacını sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler, amaca yöneliktirler, orta güçlükte gerçekçi ve elde edilebilecek amaçlar belirleyerek belli bir dereceye kadar risk üstlenirler, yaptıkları işin sonuçlarını almak isterler ve yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara yönelme olarak tanımlamıştır. Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireylerin belirli şekillerde hareket etme eğiliminde olduklarını göstermektedir<sup>135</sup>.

**Güçlü olma ihtiyacı:** Güçlü olma ihtiyacı kuvvetli olan birisi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterir<sup>136</sup>.

#### 2.3.4. Adelfer'in ERG Kuramı

Clayton Adelfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflamasını kolaylaştırarak geliştirmiş olduğu iş tatmini yaklaşımıdır. ERG kuramında ihtiyaç sıralaması daha kolaydır, fakat Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması temel gayedir. İlke yine aynıdır. Öncelikle alt kademedeki ihtiyaçlar tatmin olmalı, daha sonra ise üst kademe ihtiyaçlar tatmin edilmelidir<sup>137</sup>. ERG kuramı üç ihtiyaç üzerinde durmaktadır.

**Tablo-4** Alderfer'in İhtiyaçlar Basamağı<sup>138</sup>

ALDERFER'İN İHTİYAÇLAR BASAMAKLARI	
1. VAR OLMA İHTİYACI	ALT BASAMAK
2. AİT OLMA İHTİYACI	ORTA BASAMAK
3. GELİŞME İHTİYACI	ÜST BASAMAK

Yukarıda Tablo. 3'de verilen Alderfer'in ihtiyaçlar basamağına ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır<sup>139</sup>,

- 1. Varolma İhtiyacı:** Kişinin temel gereksinimlerini içermektedir. Dolayısı ile Maslow'un "fizyolojik" ve "güvenlik" gereksinimlerine karşılık vermektedir.
- 2. Ait Olma İhtiyacı:** Kişilerin başkaları ile birlikte olma, sosyalleşme gereksinimleridir. Yapı itibarıyla Maslow'un "sosyal" ve "özsaygı" ihtiyaçlarına karşılık verir.

<sup>134</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.453.

<sup>135</sup> Aşan ve Aydın, a.g.e.. s.107

<sup>136</sup> Koçel, a.g.e.. s.490-491.

<sup>137</sup> Koçel, a.g.e.,s. 491

<sup>138</sup> Güney, a.g.e.. s.324.

<sup>139</sup> Aşan ve Aydın, a.g.e.. s.105.



**3. Gelişme İhtiyacı:** Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve bireysel gelişim ihtiyacını ifade etmektedir. Maslow'un "kendini gerçekleştirme" gereksinimi içermektedir.

Alderfer'in Maslow'dan ayırdığı nokta ise ihtiyaçlar arasında kesin bir sıra olmaması ve kişi ihtiyaç duyduğu zaman başka bir ihtiyaca tekrardan dönebilmesidir. Ayrıca Alderfer, Maslow'un bahsetmediği tatminsizlik sonucu ortaya çıkan hüsrana ve gerilime üstünde durmaktadır. Eğer kişi geliştirme ihtiyacında hüsrana uğrar ise ait olma ihtiyacında artış olacaktır; ait olma ihtiyacını karşıladığında ise tekrar geliştirme ihtiyacına yönelecektir. Bu bağlamda; bir ihtiyaç karşılandıkça kişi aynı ihtiyaca duyulan istek aynı derecede fazla olmakta; bir ihtiyaç ne kadar az karşılanırsa bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olmaktadır<sup>140</sup>.

### 2.3.5. Adams'ın Eşitlik Kuramı

"J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, iş tatmini ile ilgili sosyal karşılaştırma kuramları arasında en popüler olanıdır"<sup>141</sup>. Başka ifadeyle; insanların sergiledikleri icraat karşılığında benzerleriyle sosyal yönden adil biçimde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları veya algılarına göre motive olacakları varsayımına dayanır. Bu teoriye göre, eğer bireyler örgüte yaptıkları katkılar karşılığında aldıkları ödüllerin benzeri katkılarda bulunan diğer çalışanlara verilen ödüllere eşit veya eşite yakın olduğu sonucuna varıp, büyük bir olasılıkla motive olacaklardır<sup>142</sup>. Adams'a göre, "kişi kendisinin sarf ettiği ve karşılığında elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur". Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarfettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarfettiği Gayret}}$$

**Şekil-2** Adam's Eşitlik Kuramı Değerlendirilmesi<sup>143</sup>

<sup>140</sup>Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, a.g.e.. s.149.

<sup>141</sup>Şimşek Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.197.

<sup>142</sup>Şimşek ve Çelik, a.g.e.. s.69.

<sup>143</sup>Koçel, a.g.e., s.498.

Bireylerin algıları dahilinde sarf ettikleri çaba ve elde ettikleri dahilinde yaptığı değerlendirmeden eksiklik veya adaletsiz sonuç düşüncesi doğarsa bireylerin davranışlarında olumsuz etki yapacağı beklentisine dayanır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin veya yönetici adaylarının bireylerin beklentilerini ve çabalarını dikkatlice ele almaları gerektiği sonucuna varılır. Bir bireyin yeteri kadar maaş aldığını düşünmek ve ona göre hareket etmek, dikkate alınması gereken unsurları gözardı etmiş olmak anlamına gelebilecektir. Bu durumda da kurumların olumsuz yönde etkilenmesi doğaldır<sup>144</sup>.

### 2.3.6. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramının temeli 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Kurama göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, çalışanın ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir<sup>145</sup>.

Vroom'un beklenti kuramı kişisel farklılıkları dikkate alarak oluşturmuştur. İçsel bir ihtiyaç için oluşması gereken güdülenmenin gerektiği gibi ödüllendirilmediğinde iş için güdülenmeyi engelleyeceği düşünülmektedir. İş yeri tutumunun çalışan üzerindeki etkisini oluşturmak amacıyla beklenti kuramı, başarıyı ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonu olarak ele alır<sup>146</sup>.

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Beklenti kuramını aşağıdaki gibi vermek mümkündür<sup>147</sup>;

**Valans** (arzulama derecesi) bireyin bir sonucu elde etme konusundaki derecesi) bireyin bir isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle valans, amaca verilen önemdir. Eğer birey;

- Bir amaca ulaşmak istiyorsa valans (+),
- Bu amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-),
- Bu amaca karşı kayıtsızsa valans (0) nötrdür.

<sup>144</sup>Koçel, a.g.e., s.498.

<sup>145</sup>Şimşek, Akgemci ve Çelik, a.g.e.. s.194.

<sup>146</sup>Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.532.

<sup>147</sup>Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Hayat Yayıncılık, İzmir, 2004, s.376.

**Beklenti;** bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı belli bir yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey<sup>148</sup>;

- Belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1),
- Ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0) sıfırdır.

## 2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

### 2.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireyin kişiliği, değer yargıları, inançları, beklentileri, sosyo-kültürel çevresi iş doyumunu sağlamada veya iş doyumsuzluğuna neden olmada birincil etkenlerdendir. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, statü, çalışma süresi ve medeni durum iş tatminini etkileyen diğer bireysel faktörler olarak sıralanabilmektedir.

#### 2.4.1.1. Yaş

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında, İş tatmini ile ilişkisi en fazla olan unsurlardan birisi “yaş” değişkenidir. Yapılan araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olmaktadır. İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliğe sahiptir. Fakat yapılan araştırmalarda iki farklı görüşü ortaya atmaktadır. Konu ile ilgili güncel literatür incelendiğinde yaş ile iş tatmini ilişkisine dair farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir:

Ertürk ve Keçecioğlu, öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediğini saptamışlardır<sup>149</sup>. Baysal, yaptığı araştırmasında hemşirelerin yaş gruplarına göre iş tatmini düzeylerinin, 31-35 yaş grubundaki hemşirelerin 21-25 yaş ve 26-30 yaş grubundaki hemşirelerden daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip oldukları saptanmıştır<sup>150</sup>.

<sup>148</sup> Budak ve Budak, a.g.e., s.376.

<sup>149</sup> Emel Ertürk ve Tamer Keçecioğlu, “Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, 2012, Cilt: 12, Sayı: 1, s.39-52.

<sup>150</sup> Ebru Baysal, Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Aliyeva, özel sektörde faaliyet gösteren bir şirketin 323 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında 51 yaş ve üzerindeki iş tatminlerinin daha küçük yaşlardaki çalışanlardan yüksek olduğu, genel olarak yaş yükseldikçe iş tatmininde arttığını belirlemiştir<sup>151</sup>.

Yıldız, imalat sanayinde çalışan mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında mavi yakalı çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılaştığını, 25- 35 yaş aralığında olan mavi yakalı çalışanların iş tatminlerinin daha büyük yaşlardaki çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır<sup>152</sup>.

#### 2.4.1.2. Cinsiyet

İş tatminin etkileyen bireysel faktörler içerisinde cinsiyette önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların cinsiyetlerinin iş tatminlerinde ne düzeyde etkili olduğu sorusuna yanıt aramak için cinsiyet iş tatmini çalışmalarında araştırılan bir değişkendir. Konu ile ilgili yapılan güncel çalışmalar incelendiğinde genellikle cinsiyetin çalışanların iş tatmin düzeylerinden bağımsız olduğu, ancak bazı araştırmalarda kadınların iş tatminlerinin erkeklerden yüksek olduğu yönünde bulgulara ulaşılmaktadır.

Ertürk ve Keçecioğlu'nun öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında kadın ve erkek öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin benzerlik gösterdiği belirlenmiştir<sup>153</sup>. Benzer şekilde Boğa, ilköğretim yöneticisi ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında da cinsiyetin iş tatminini etkilemediği belirlenmiştir<sup>154</sup>.

Aliyeva'nın<sup>155</sup>, özel sektörde faaliyet gösteren bir şirketin 323 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yıldız, imalat sanayinde çalışan mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinin farklılık göstermediği bulunmuştur<sup>156</sup>.

---

<sup>151</sup> Aynura Aliyeva, Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>152</sup> Kemal Yıldız, Mavi Yakalı Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>153</sup> Ertürk ve Keçecioğlu, a.g.e..

<sup>154</sup> Çiğdem Boğa, İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği), Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>155</sup> Aliyeva, a.g.e.

<sup>156</sup> Yıldız, a.g.e.

Kahya, maliye bakanlığı çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında Kadın çalışanların iş tatmin düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır<sup>157</sup>.

#### 2.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ilişki arayan araştırma sonuçları, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile iş tatminsizliğinin azaldığını göstermektedir. Bu konuda bazı yazarlar, eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerine seçtikleri referans gruplarının koşulları ile kendi koşullarını karşılaştırdıklarını ve yaptıkları kıyaslama sonucu tatminsiz olduklarını belirtmektedir. Örneğin üniversite mezunları, kendi yöneticilerini referans grubu olarak seçip, ücretlerini onların ücretleri ile karşılaştırdıklarından ücret konusundaki tatminleri düşük olmaktadır. İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel özellik meslektir. Araştırmalar toplumca belirlenmiş saygınlığı yüksek olan, bağımsız çalışma olanağı veren ve insanla doğrudan ilgilenen meslek gruplarında iş tatmininin yüksek olduğunu göstermektedir<sup>158</sup>.

Aliyeva, araştırmasında en fazla işinden tatmin sağlayanların ilköğretim mezunu olan çalışanlar olduğunu, eğitim durumunun yükselmesiyle çalışanların iş tatmininin azaldığını belirlemiştir<sup>159</sup>. Kahya, araştırmasında ise maliye bakanlığı çalışanlarının, öğrenim durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olmadığını belirlemiştir. Araştırma sonuçlarının farklılaşma nedeninin, kamu örgütü olarak Maliye Bakanlığı'nda çalışanların lise ve üzeri eğitim düzeyinde olduklarından iş tatminlerinin benzer olduğu düşünülmektedir<sup>160</sup>.

#### 2.4.1.4. Statü

Statü, iş tatminine doğrudan etkisi olduğu söylenebilecek bireysel bir faktördür. "Statü, bir bireyin sosyal sistem içindeki ve bulunduğu mevkiinin belirlediği hak ve görevlerdir. Statü, "daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür"<sup>161</sup>. Bu çalışmada yöneticiler bazı boyutlarda öğretmenlerden daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar.

<sup>157</sup> Cem Kahya, Maliye Bakanlığı Personelinin İşdoymu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Trabzon İli örneği) Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Trabzon, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>158</sup> Mesut Çimen ve İsmet Şahin, Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi, **Hacettepe İdaresi Dergisi**, 2000, Cilt: 5, Sayı: 4,53-67, s.56.

<sup>159</sup> Aliyeva, a.g.e.

<sup>160</sup> Kahya, a.g.e.

<sup>161</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.551.

İnandı ve diğerleri, araştırmalarında yöneticilerin öğretmenlere göre işlerinden daha fazla iş tatmini sağladıklarını belirlerken<sup>162</sup>, Aliyeva, özel sektörde faaliyet gösteren şirkette yapmış olduğu araştırmasında farklı statülerde bulunan çalışanların işlerinden benzer düzeyde tatmin sağladıklarını belirlemişlerdir. Araştırma sonuçlarındaki farklılıkların örneklemelerin farklılığı, kamu ve özel sektördeki örgütlerin farklı özellikler göstermeleri olabilir<sup>163</sup>.

#### 2.4.1.5. Çalışma Süresi

Çalışma süresi, bir çalışanın örgüte katılışından itibaren geçirdiği zamanın uzunluğunu ifade etmektedir. Çalışma süresi arttıkça çalışanların gelirlerinde, pozisyonlarında ve sorumluluklarında doğal olarak bir artış beklenir. İş tatmini ile hizmet süresi arasındaki ilişki, zaman içerisinde çalışanın emeği karşılığında örgütten elde ettiklerinde meydana gelen artışla açıklanabilir. Çalışan, çalıştığı örgüte kendi seçimi doğrultusunda dâhil olduğu için, ilk zamanlardaki iş tatmini de yüksek olacaktır<sup>164</sup>. Literatürde yapılan güncel araştırmalarda çalışma süresine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinde farklılaşan sonuçlara ulaşılmaktadır.

Ertük ve Keçecioğlu öğretmenlerin çalışma sürelerine göre iş tatminlerinde farklılaşma olmadığını<sup>165</sup>, benzer şekilde Boğa, ilköğretim yöneticisi ve öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, hizmet sürelerine göre iş tatminlerinde farklılaşma olmadığını belirlemiştir<sup>166</sup>. İnandı ve diğerleri, ise meslekteki kıdem itibarıyla daha yeni olan öğretmenlerin daha kıdemli öğretmenlere göre işinden daha çok tatmin sağladığını saptamışlardır<sup>167</sup>. Benzer bir sonuçta Mamedov<sup>168</sup> ve Yıldız<sup>169</sup> araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Mamedov<sup>170</sup>, özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında 1-5 yıl hizmet süresine sahip çalışanların iş tatmini düzeyi, 6-10 yıl ve 16 ve üstü hizmet süresine sahip çalışanların göre anlamlı olarak yüksek olduğunu bulmuştur. Yıldız<sup>171</sup>, ise 1- 5 yıl çalışma süresi olan mavi yakalı çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha fazla çalışma süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuçlardan farklı

<sup>162</sup>Yusuf İnandı vd., “Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, Cilt: 6, Sayı: 1, s.102-126.

<sup>163</sup>Aliyeva, a.g.e.

<sup>164</sup>K. Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, (çev. Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988, s.99; Akt: Sığı ve Basım, a.g.e., s.135.

<sup>165</sup>Ertük ve Keçecioğlu, a.g.e..

<sup>166</sup>Boğa, a.g.e..

<sup>167</sup>İnandı Akgün ve Atik, a.g.e..

<sup>168</sup>BaryshMamedov, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013 (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>169</sup>Yıldız, a.g.e.

<sup>170</sup>Mamedov, a.g.e.

<sup>171</sup>Yıldız, a.g.e.

olarak Aliyeva<sup>172</sup>, en fazla iş tatminine şirkette 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların olduğunu saptamıştır.

Araştırmalardan ulaşılan sonuçlardan hizmet süresi ile iş tatmini ilişkisine yönelik genel bir sonuca varmanın mümkün olmadığı söylenebilir.

#### **2.4.1.6. Medeni Durum**

İş tatmini ile ilgili sık çalışılan değişkenlerden biri olan medeni durumun, iş tatminini etkileyen bir değişken olduğu kabul edilmektedir. Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan çelişkili farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Ertürk ve Keçecioğlu<sup>173</sup>, öğretmenlerin medeni durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olmadığını belirlemişlerdir. Benzer şekilde Aliyeva<sup>174</sup>, özel sektörde çalışan farklı medeni durumdaki çalışanların iş tatmin düzeylerinin benzer düzeyde olduğunu bulmuştur. Bu sonuçlara karşın bekar çalışanların evlilere göre işlerinden daha fazla tatmin sağladığı yönünde araştırma bulgularına da rastlanılmaktadır<sup>175</sup>. Evli olanların bekar çalışanlardan daha fazla iş tatmini sağladığına yönelik araştırmalarda bulunmaktadır<sup>176</sup>. Araştırmalardan ulaşılan farklı sonuçlardan medeni durum iş tatmini ilişkisine yönelik genel bir sonuca varmanın mümkün olmadığı görülmektedir.

#### **2.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlileri, işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, çalışma ortamı ve koşulları, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler olmak üzere 5 başlık şeklinde açıklanmaktadır

##### **2.4.2.1. İşin Kendisi**

İşgörenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten tatminin başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi "İşin işgörenin yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, İşin yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması, İşin işgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, İşin sorun çözmeye dayanması" koşullarına bağlıdır<sup>177</sup>;

İşin zorluk derecesi de iş tatminini genelde olumlu bir şekilde etki eden faktörlerdendir. Bireylerin başarıma istekleri, başarılarını görme, başkalarına

<sup>172</sup>Aliyeva, a.g.e.

<sup>173</sup>Ertürk ve Keçecioğlu, a.g.e..

<sup>174</sup>Aliyeva, a.g.e.

<sup>175</sup>İnanlı Akgün ve Atik, a.g.e.; Yıldız, a.g.e.

<sup>176</sup>Yıldız, a.g.e.

<sup>177</sup>Başaran, a.g.e.. s.266.

gösterebilme ve takdir edilme meyilleri vardır. Bilhassa, anlayış olarak zor olan bir iş birey tarafından başarılabilir ve çevre bu başarıyı fark edebiliyorsa işgören üst düzeyde tatmin olacaktır. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır ve iş tatminsizliği doğurur<sup>178</sup>.

#### 2.4.2.2. Ücret

Ücret, çalışanlar açısından iş tatmini ile yakından ilgilidir. Alınan ücretin düşüklüğü ya da yüksekliğine göre iş tatmini değişmektedir. Çünkü günümüz yaşamında para, çalışanların ihtiyaçlarını giderebilmesi için en etkili araçtır. Dolayısıyla kazanılan para diğer bir deyişle ücret, iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatminsiz olacaklardır<sup>179</sup>.

#### 2.4.2.3. Yükselme Olanakları

Yükselme olanakları, işgörenin iş tatmininde önemli bir faktördür. Çünkü her insanda, çalıştığı işinden yükselme ve terfi etme güdüsü vardır. İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş onlar için önemsizleşecek, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı talep edeceklerdir. Yükselme ve terfi işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır<sup>180</sup>.

Yükselmenin anlamı, kişiden kişiye değişir. Yükselme bazı iş görenler için, ruhsal gelişme anlamına gelirken, bazıları için işe daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamına gelebilir. Bu yüzden her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişkenlik gösterebilir. Her ne kadar işgören için yükselmenin anlamı farklılık gösterse de yükselme olanağının varlığı iş tatmini olumlu bir etkidir. Eğer bir işgören, örgüte girdiğinde önünde yükselme

---

<sup>178</sup> Hüseyin Ersin Gülay, *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması* (Kocaeli İl Örneği), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, s.60.

<sup>179</sup> Gökçen Dümen, *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>180</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.549.



olanağının bulunmadığı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir duygu geliştirecek ve iş tatmini düşecektir<sup>181</sup>.

#### 2.4.2.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları

Çalışan bireylerin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, verimliliği etkileyen önemli etkenler arasında sayılabilir<sup>182</sup> “Bir iş yerinin havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmaması, işgören için gerekli olan bazı ekipmanların olmaması ya da yeterli olmaması işgörenin iş tatminsizliğine yol açabilmekte ve etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmektedir. İşgören tatminini etkileyen önemli koşullardan biri işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır”<sup>183</sup>.

#### 2.4.2.5. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler

Çalışanın tatmininde idareci etkili bir role sahiptir. İdarecinin çalışanına gösterdiği ilgi, alaka, idareci-çalışan münasebetinde idarecinin gösterdiği güven, idarecinin olayları dinlemeye hazır olması ve çalışanın sözlerine önem vermesi çalışanların işlerinden tatmin almasına önemli bir etkidir. Bunların dışında idare açısından iyi bir haberleşmenin olması çok önemlidir. Bireylerin birbirlerine bilgi vermesi, yönerge aktarması, düzenli yazanakların çıkarılması, çalışanlar arası bilgi ve duygu birliğinin temin edilmesi yararlı bir haberleşme için gereklidir<sup>184</sup>.

### 2.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatminsizliğinin sonuçları, bireysel ve örgütsel sonuçları olmak üzere 2 başlık şeklinde açıklanabilmektedir.

#### 2.5.1. Bireysel Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları, stres, yabancılaşma, saldırgan davranışlar, fiziksel ve zihinsel sağlık olmak üzere 4 şekilde açıklanmaktadır.

1. **Stres (Gerilim):**Stres, “kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginlik olarak ifade edilirken, stres, dış çevre etkisinin organizmaya olumsuz bir yansımasıdır”<sup>185</sup>. İş tatminsizliği bireyin stres ve gerilim yaşamasına, buna bağlı olarak pek çok fiziksel, zihinsel ve ruhsal

<sup>181</sup> Başaran, a.g.e.. s.266.

<sup>182</sup> Murat Taşdan ve Eda Tiryaki “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Eğitim ve Bilim*, 2008, Cilt: 33, Sayı: 147,54-70, s.58.

<sup>183</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.117.

<sup>184</sup> Zeynep Eronat, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’Lerde Ampirik Bir Uygulama, Kara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s.18.

<sup>185</sup> Nihat Aytürk, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010 s.333.

rahatsızlık yaşamasına neden olur. Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepkidir. Dışsal uyaranlar; iş değişikliği, yeni bir şehre taşınmak, sevilen birinin kaybı vb. İçsel uyaranlar ise; fiziksel ve ruhsal huzursuzluklardır. Bu uyaranlar tehdit edici olduğunda, vücut kendini korumaya çalışır, savunmaya geçer. Bu “savaş ya da kaç” durumunun yaşandığı zamandır<sup>186</sup>.

2. **Yabancılaşma:** Yabancılaşma, “çalışanın işini anlamsız bulması; örgütünde kurduğu ilişkilerden tatmin sağlayamaması; kendisini yalnız, yetersiz, güçsüz görmesi; geleceğe ilişkin umutlarını yitirmesi ve kendisini sistemin basit bir çarkı olarak algılaması” şeklinde tanımlanmıştır<sup>187</sup>. Yabancılaşma duygusunun oluşumunda en önemli faktörün işten duyulan tatminsizlik olduğu hemen bütün araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir. Özellikle günümüz fabrika çalışma sisteminde insanın kendi potansiyelini kullanması, düşünmesi ve yaptığı işe katkıda bulunması ortadan kaldırıldığı için beynin uyarılması azaltılmıştır. Kas hareketleri de belli sınırlar içinde tekrar eden tekdüze hareketlerle sınırlandırıldığından çalışmaya hazır diğer kasların hareketleri kısıtlanmıştır. Burada tekrar ve monotonluktan doğan bir bıkmaya söz konusudur. Bunlardan kaynaklanan iş tatminsizliği iş görenin kendisine ve çevresine yabancılaşmasına neden olmaktadır<sup>188</sup>.
3. **Saldırgan davranışlar:** Bu gibi hallerde birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan halli gereken bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılabilecek bir engel olarak görür. Birey bu yolda maddi zor kullanma yoluna sapar. Bazı hallerde bu türlü zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir. Örneğin: İş yerinde kötü bir gün geçiren koca evde karısına çıkışabilir<sup>189</sup>.
4. **Fiziksel ve Zihinsel Sağlık:** İş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların da arttığı yapılan çalışmalardan tespit edilmiştir. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar ile kolesterol oranının değişmesi, mide ve kalp rahatsızlıkları iş

<sup>186</sup> Selçuk Artık, Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, s. 63.

<sup>187</sup> Cevat Elma, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, s.16.

<sup>188</sup> Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışanın Memnuniyeti**, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s. 80.

<sup>189</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.453.

tatminsizliğinden de kaynaklanabileceği gibi yarışma, ivedilik ve yetersizlikle birleşen tatminsizliğin de bazı hastalıklara yol açabileceği belirtilmiştir<sup>190</sup>.

### 2.5.2. Örgütsel Sonuçları

İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları, devamsızlık, işi gücü devri ve işte hata yapma olmak üzere 3 şekilde açıklanmaktadır

- 1. Devamsızlık:** Devamsızlık, bir işgörenin izinler dışında işe gelmesi gereken zamanlarda işe gelmemesi olarak tanımlanabilmektedir. Eren'e göre<sup>191</sup> örgütün verimliliği, örgüt içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından büyük önem taşıyan devamsızlık, çalışanın çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Burada, çalışanın yıllık tatil ve belli işe bir mazeret nedeniyle gelmemesi devamsızlık sayılmamaktadır. İş tatmini ve devam ilişkisine baktığımız zaman; baskı, ekonomik etmenler, ekip çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi değişkenlerin devam için motivasyon sağlarken, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım sorunları gibi etmenlerin de devamı etkilediği görülmüştür. İşine gönül vermeyen, iş tatmini ve iş motivasyonu az olan, mesuliyet duygusu yüksek, ancak devam konusunda baskı gören birisi işine devam ederken işini seven fakat baskı görmeyen, düşük motivasyonlu, devam konusunda gerekli sorumluluğu taşıma yeteneğine sahip oluş derecesi sınırlı bir kişi, yüksek tatmine rağmen, daha çok devamsızlık yapabilmektedir<sup>192</sup>.
- 2. İş gücü devri:** İşgücü devri örgütlerin yaşamlarını etkileyen önemli bir kavramdır. İşgücü devri bir işletmede çalışanların işlerinden ayrılma oranı olarak tanımlanabilir. Bu durum işletmenin kişinin işine son vermesi ya da işten kendi isteğiyle ayrılması sonucunda ortaya çıkabilir<sup>193</sup>. İş tatmini ile iş gücü devri arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. İş tatmini düşük çalışanların işlerini bırakma olasılığını artırır. İş tatmininin yüksek olması ise, işi bırakma etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir<sup>194</sup>. Çekmecelioğlu, Gebze'de kimya sektöründe faaliyet gösteren dört büyük ölçekli işletmede

<sup>190</sup> Erdoğan, 1997: 379-380, Akt, Zafer Savaş Öztekin, Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), s. 55.

<sup>191</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.267.

<sup>192</sup> Hüseyin İzgar, "*İş Doyumu*", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2003, s. 137.

<sup>193</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.108

<sup>194</sup> Özkalp ve Kirel, a.g.e.. s.118.

yapmış olduğu çalışmada iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir<sup>195</sup>.

3. **İşte Hata Yapma:** Tatminsizliğin önemli etkilerinden biri de, çalışanlarda dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Çalışanın işine karşı yeterince dikkat gösterememesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurabilir. Hata yapma, hem çalışanın kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olabilir<sup>196</sup>.

---

<sup>195</sup> Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 2.

<sup>196</sup> Tunç, 2000, Akt: Yılmaz Kaya, İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), s.22.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### 3.1. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Boğa; araştırmasında, yöneticilerin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, Öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri liderlik davranışları ile iş doyumları arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları için, öğretmenlerin yöneticilerine bakış açılarını değiştirmeleri gerektiği yorumu yapılmıştır<sup>197</sup>.

Erdoğan; çalışanların iş doyum seviyeleri ile yöneticilerin liderlik davranışlarının ne gibi bir bağlantısı olduğunu belirlemek amacıyla Kütahya ilinde rastgele seçilen 20 hizmet işletmesinde çalışan 220 kişi üzerinde ankete dayalı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Anket sonuçlarına göre, çalışanların iş doyum seviyelerini arttıran ya da azaltan faktörlerden birisinin de yöneticilerin çalışanlara karşı takındıkları liderlik davranışları olduğu görülmüştür. Örneklem olarak alınan bu 20 hizmet işletmesinde çalışanların, demokratik-katılımcı liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan hoşnut oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalışmaktan pek fazla hoşlanmadıkları görülmüştür<sup>198</sup>.

Tengilimoğlu ve Yiğit; liderlik davranışlarının personel iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Tokat Cevdet Aykan Devlet Hastanesi'nde çalışan 355 kişi üzerinde bir anket çalışması yapmışlardır. Çalışma sonucunda çalışanların iş doyumlarının yüksek olduğu, yöneticilerin dört tip liderlik tarzı; destekleyici, araçsal, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik sergilediği belirlenmiştir. İş doyumunun en yüksek olduğu liderlik tarzının sırasıyla katılımlı, araçsal, başarı yönelimli ve destekleyici liderlik olduğu ve her dört liderlik tarzını da personel iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir<sup>199</sup>.

Aydın ve diğerleri; okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkilerinin meta-analiz yöntemiyle belirlemeyi amaçlamışlardır. Konu ile ilgili Türkiye'de üretilen on iki araştırmanın bulguları,

<sup>197</sup> Boğa, a.g.e..

<sup>198</sup> Yunus Emre Erdoğan, Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>199</sup> Dilaver Tengilimoğlu ve Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt: 8, Sayı: 3.

meta-analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, özellikle dönüşümcü liderliğin, öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının, sürdürümcülüğten, dönüşümcülüğe doğru ilerledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyum düzeylerinin de yükseleceği sonucuna ulaşılmıştır<sup>200</sup>.

Özkiraz ve Seyfikli; araştırmalarında, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde değişik kademelerde görev alan yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesi'nde çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Veriler standartlaştırılmış mülakat formlarıyla elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, Destekleyici, araçsal, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik tarzlarının, personel iş doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir<sup>201</sup>.

Eren ve Titizoğlu; Bu çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak incelenmiştir. Çalışma evrenini Bolu ilinde faaliyet gösteren beş işletmenin çalışanları oluşturmaktadır ve veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketler toplam 500 çalışana dağıtılmış, geri dönen 358 anketten (% 72) 352 tanesi analize dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın amacı dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri üzerindeki etkilerinin, örgütsel özdeşleşmenin de iş tatmini değişkeni üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla oluşturulan araştırma modelinin sonuçlarına göre; dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini değişkenleri üzerinde, etkileşimci liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri vardır<sup>202</sup>.

Medley ve Larochelle (1995), dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin liderlik paradigmasını kullanarak başhemşirelerin liderlik davranışlarının hemşire personelinin iş tatminine ilişkilerini araştırmışlar, dönüşümcü liderlik davranışları ile

---

<sup>200</sup> Ayhan Aydın vd., "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler*, 2013, Cilt: 13-2, s.795-811.

<sup>201</sup> Ahmet Özkiraz ve Cengiz Seyfikli, "Liderlik Davranışı ve İş Doyumu: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde Uygulamalı Bir Çalışma", *Bilgi Dergisi*, 2010, Cilt: 12, Sayı: 2.

<sup>202</sup> Müfide Şule Eren ve Özlem Çakır Titizoğlu, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014, Cilt: 14, Sayı: 27.

hemşirelerin iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu bulgulamışlardır<sup>203</sup>.

Karaca; araştırmasında Orta Kademe Yöneticilerinin önemli etkileri olduğu düşünülen bir kamu kuruluşunda çalışanların iş tatmini ile bu yöneticilerin liderlik özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmamız Türkiye genelinde merkez ve taşra teşkilatları olan ve 100.000'ni aşkın çalışana sahip bir kamu kuruluşunun 20.000'den fazla çalışanın bulunduğu İstanbul ilindeki yapılanmasında, çeşitli birimlerde çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Toplam 273 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Anketler SPSS 10 programı ile değerlendirilmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda dönüşümcü liderlik ve ödüllendirme özelliğine sahip orta kademe yöneticilerinin çalışanların iş tatminini arttırdığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine bu yöneticilerin pasif yönetici olmaları ve işlere müdahale etmemeleri çalışanların iş tatminlerini azaltmakta olduğu sonucuna varılmıştır<sup>204</sup>.

Bilir; Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının belirlenmesi ve öğretmenlerin iş doyumunun saptanmasıdır. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere yapılan çalışmalar sonucunda ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri de artmaktadır<sup>205</sup>.

Çubuk; Bu çalışmanın amacı, çalışmanın yapıldığı kamu kurumunda etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmada öncelikle ilgili kamu kurumunda görev yapan yöneticilerin hangi tarz liderlik özelliklerine uygun davranışlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonraki kısmında liderlik tarzlarının iş tatminine olan etkisi incelenmiştir. Son olarak; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve medeni halinin iş tatmini değerlendirmelerinde fark yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, Enerji Bakanlığı'na bağlı kurumlardan biri olan Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı'nın (TPAO) merkez bölge birimlerinde anket yöntemi

---

<sup>203</sup> Eren ve Titizoğlu, a.g.e.. s.285.

<sup>204</sup> Seçkin Karaca, Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

<sup>205</sup> Meryem Emire Bilir, Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumunu İlişkisinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

kullanılarak veriler toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda kurum genelinde, etkileşimsel liderliğe kıyasla yöneticilerde dönüşümsel liderlik tarzının hakim olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik tarzlarının iş tatminine etkilerinin analizleri sonucunda, etkileşimsel liderliğin iş tatmini etkilemediği, dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu ve dolayısıyla, dönüşümsel liderliğin etkileşimsel liderliğe kıyasla iş tatminini daha çok etkilediği sonucuna varılmıştır. Son olarak; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumun iş tatmininde anlamlı bir fark yaratmadığı bulunmuştur<sup>206</sup>.

Akdeniz; Bu çalışmada İstanbul'un Avrupa yakasında faaliyet gösteren, özel bir bankanın şubelerindeki orta ve alt kademe çalışanların bakış açısıyla, üstlerinin göstermiş olduğu dönüştürücü liderlik tarzı ve bunun çalışanlar üzerindeki tatmin düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Üstlerin göstermiş olduğu dönüştürücü liderlik tarzını oluşturan dört alt boyut ise idealleştirilmiş veya karizmatik etki, entellektüel teşvik, ilham vericilik ve bireysel ilgidir. Yapılan analizler sonucunda bu özel bankanın İstanbul ilinin Avrupa yakasındaki şubelerindeki üstlerin göstermiş olduğu dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların tatminiyle aralarında anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir<sup>207</sup>.

Araştırmalardan ulaşılan sonuçlar bütünsel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların iş tatminleri üzerindedir ve çalışanların algıladıkları liderlik tarzları ve işlerinden duydukları tatmin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak araştırmamızın temel hipotezi oluşturulmuştur:

\*Yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler vardır.

\*Yöneticilerin liderlik tarzları çalışanların iş tatmin düzeylerini istatistiksel açıdan etkilemektedir.

\*Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

\*Çalışanların işlerinden duydukları tatmin düzeyi demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

---

<sup>206</sup> Makbule Çubuk, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: TPAO Örneği, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.

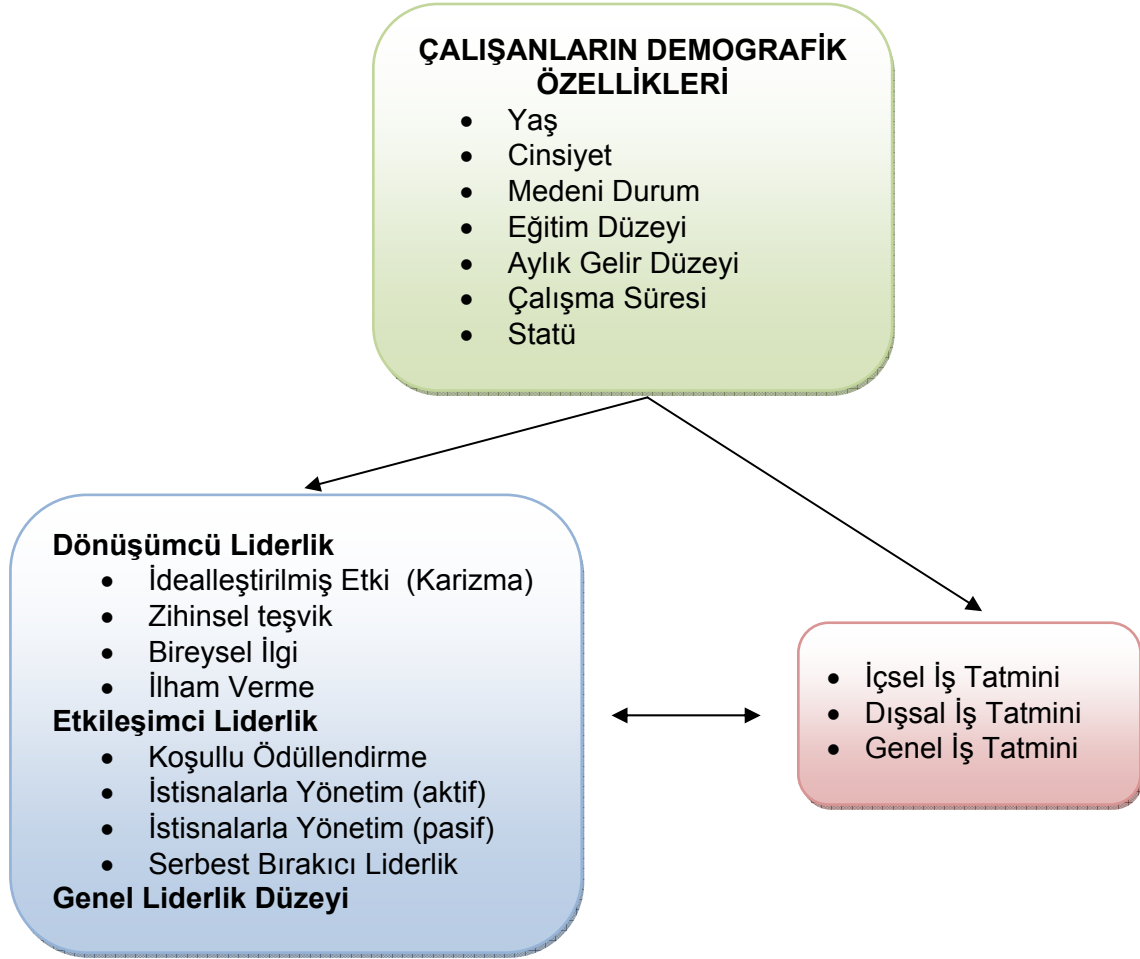
<sup>207</sup> Mehmet Akdeniz, Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010 **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**.



## 3.2. ARAŞTIRMANIN DİZAYNI VE METODOLOJİSİ

### 3.2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma; yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Yöneldiği amaç ve araştırmanın kapsamı bakımından araştırma “tarama” modelinin bir türü olan “ilişkisel tarama modeli” ile yapılmıştır. “Tarama modelleri” var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşımda araştırmanın konusunu oluşturan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modeli “genel tarama modelleri” ve “örnek olay taraması” olmak üzere iki başlık altında sınıflandırılabilir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tamamı ya da ondan alınacak bir grup örnek veya örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modeli yöntemiyle, tekil veya ilişkisel tanımlamalar yapılabilir<sup>208</sup>.



Şekil-3 Araştırmanın Modeli

<sup>208</sup>Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009, s.79.

### 3.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli çerçevesince araştırmanın hipotezlerinin son şekli verilmiştir:

H<sub>1</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları aylık ortalama gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları işyerindeki statülerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>9</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>10</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>11</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>12</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri aylık ortalama gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>13</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>14</sub>:Çalışanların iş tatmin düzeyleri işyerindeki statülerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>15</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

H<sub>16</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları iş tatmin düzeylerini istatistiksel olarak etkilemektedir.

H<sub>17</sub>:Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları genel liderlik özellikleri iş tatmin düzeylerini istatistiksel olarak etkilemektedir.

### 3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kocaeli ili Dilovası ilçesinde bulunan Dilovası organize sanayi bölgesindeki firmalarda çalışanlar, örneklemini ise; evren içerisinde bulunan, tesadüfi örnekleme metodu ile seçilmiş, araştırmaya katılmayı gönüllü kabul eden 300 çalışan oluşturmaktadır.

### 3.2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Söz konusu anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet vb. tanımlayıcı özellikler belirlenmesine yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve üçüncü bölümde Minnesota İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır. Ölçeklere ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.2.4.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Araştırma katılan öğretmenlerin liderlik tarzlarını belirlemek için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Envanteri (Multifactor Leadership Questionnaire– MLQ) kullanılmıştır. MLQ ilk olarak 1985 yılında geliştirilmiştir ve o günden beri pek çok kez düzenlenmiştir<sup>209</sup>. Bu çalışmada MLQ 5X3 kullanılmıştır. Bu anket dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik olmak üzere 2 ölçekten ve toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğindeki ifadeler;

- Karizma ve ideal etki boyutunu, 1,2,3,4,5,6,7,8 numaralı ifadeler,
- Zihinsel teşvik boyutunu, 9,10,11,12 numaralı ifadeler
- Bireysel ilgi boyutunu, 13,14,15,16 numaralı ifadeler
- İlham verme boyutunu, 17,18,19,20 numaralı ifadeler ölçmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzı ile ilgili ifadelerin dağılımı ise şöyledir;

- Koşullu ödüllendirme boyutunu; 21,22,23,24 numaralı ifadeler
- İstisnalarla yönetim (aktif) boyutunu; 25,26 ,27, 28 numaralı ifadeler
- İstisnalarla yönetim (pasif) boyutunu; 29,30,31, 32 numaralı ifadeler
- Serbest bırakıcı liderlik boyutunu; 33, 34, 35 36 nolu ifadeler ölçmektedir.

Ölçek “kesinlikle katılmıyorum(1)”, “katılmıyorum (2)”, “kararsızım (3)”, “katılıyorum (4)”, “kesinlikle katılıyorum (5)” biçiminde en olumsuzdan en olumlu

<sup>209</sup> Emine Sağlam, Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik yapıları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

seçeneğe doğru artan bir şekilde puanlanmış beşli likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir.

Araştırmada çok faktörlü liderlik ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçekteki 36 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,915$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,843 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 84,44 olan 8 faktör oluşmuştur.

**Tablo-5 Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Karizma ve ideal etki	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum	0,885	18,952	0,812
	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliğı olduğuna inanıyorum.	0,864		
	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz	0,836		
	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bölümün amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.	0,808		
	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.	0,781		
	Yöneticim "ben gidiyorum var mı gelen" dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.	0,769		
	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.	0,733		
	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.	0,701		
Zihinsel teşvik	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir	0,847	15,268	0,803
	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.	0,816		
	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.	0,799		
	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder	0,773		
Bireysel ilgi	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış açıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.	0,758	12,325	0,798
	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.	0,738		
	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır	0,714		
	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş açıları önerir.	0,703		
İlham verme	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.	0,897	10,068	0,778
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.	0,863		
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.	0,837		
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.	0,819		
Koşullu ödüllendirme	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.	0,788	8,952	0,745
	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.	0,764		
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.	0,746		
	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.	0,711		
İstisnalarla yönetim (aktif)	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.	0,784	7,145	0,896
	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.	0,759		
	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.	0,738		
	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.	0,715		
İstisnalarla yönetim (pasif)	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.	0,852	6,452	0,847
	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.	0,811		
	Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.	0,799		
	Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.	0,765		
Serbest bırakıcı liderlik	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcılıktan kaçınır.	0,689	5,274	0,808
	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.	0,662		
	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.	0,649		
	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.	0,616		
<b>Toplam Varyans: % 84,436</b>				

*Karizma ve ideal etki* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,812$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 18,95 varyans oranı elde edilmiştir.

*Zihinsel teşvik* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,803$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 15,27 varyans oranı elde edilmiştir.

*Bireysel ilgi* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,798$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 12,33 varyans oranı elde edilmiştir.

*İlham verme* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,778$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 10,07 varyans oranı elde edilmiştir.

*Koşullu ödüllendirme* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,745$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 8,95 varyans oranı elde edilmiştir.

*İstisnalarla yönetim (aktif)* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,896$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 7,15 varyans oranı elde edilmiştir.

*İstisnalarla yönetim (pasif)* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,847$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 6,45 varyans oranı elde edilmiştir.

*Serbest bırakıcı liderlik* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,808$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 5,27 varyans oranı elde edilmiştir.

### **3.2.4.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği**

Araştırmada çalışanların iş doyumlarını ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Doyumu Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. "R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota Doyum Ölçeği'nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerinden oluşan doyum durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye'deki adaptasyon çalışmasını Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora yapmışlar, ölçeği İngilizce formundan Türkçe'ye çevirmişlerdir. Bu çeviri başka dil bilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür"<sup>210</sup>.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği anketinde "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Bu çalışmada anketin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. İş doyum ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 sorudan oluşmaktadır.

**İçsel Faktörler:** 1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20

**Dışsal Faktörler:** 5.6.12.13.14.17.18.19

<sup>210</sup>Ünal Türkçapar, "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi", *GEFAD / GUJGEF*, 2012, Cilt: 32, Sayı: 2,331-346, s.335.

### Genel Doyum Faktörleri: Tüm önermeler

22 sorudan ölçekteki ifadelerle ilişkin yanıtlar; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçek içerisinde verilmiştir.

Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Buna göre; 1.00-1.79 puan aralığı, "çok düşük", 1.80-2.59 "düşük", 2.60-3.39 "orta", 3.40-4.19 "yüksek" ve 4.20-5.00 arası "çok yüksek" olarak değerlendirilmektedir

Araştırmada iş doyum ölçeğine güvenilirlik analizi yapılmış ve İş doyum ölçeğindeki 20 maddenin genel güvenilirliği  $\alpha=0,926$  olarak bulunmuştur. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,808 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 57,55 olan 2 faktör oluşmuştur.

**Tablo-6 İş Doyum Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
İç kaynaklı iş doyumunu	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,884	32,147	0,919
	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	0,868		
	Tek başına çalışma olanağının olmasından	0,841		
	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	0,827		
	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,816		
	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,794		
	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	0,801		
	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	0,786		
	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,771		
	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	0,745		
	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından	0,730		
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından	0,712			
Dış kaynaklı iş doyumunu	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	0,903	25,398	0,806
	Amirin kişileri idare tarzı açısından	0,866		
	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından	0,849		
	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	0,829		
	İş içinde terfi olanağının olması bakımından	0,840		
	Çalışma şartları bakımından	0,828		
	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından	0,803		
	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	0,768		
<b>Toplam Varyans: % 57,545</b>				

*İç kaynaklı iş doyumu* faktörünü oluşturan 12 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,919$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 32,15 varyans oranı elde edilmiştir.

*Dış kaynaklı iş doyumu* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenilirliği  $\alpha=0,806$  olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 25,40 varyans oranı elde edilmiştir.

### 3.2.5. Verilerin Analizi

İstatistiksel çözümlere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından çalışanlara uygulanan ölçek (Çok Faktörlü liderlik Ölçeği ve İş Tatmin Ölçeği) puanlanmıştır.

Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan çalışanların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, vb. betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, sonra ölçeğin toplam puanları için  $\bar{x}$ , ss,  $SH_x$  değerleri saptanmıştır.

1. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların liderlik tarzları ve iş tatmini ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların cinsiyet ve medeni değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *bağımsız grup t testi*,
2. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların liderlik tarzları ve iş tatmini ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların yaş, öğrenim durumu, gelir düzeyi, iş yerinde çalışma süresi ve statü değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için *tek yönlü varyans (Anova) analizinden*,
3. Anova testi, sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc Tukey testinden,
4. Örneklem grubunun liderlik tarzı algısı ve iş tatmin ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi,
5. Örneklem grubunun algıladıkları liderlik tarzı ve alt boyutlarından aldıkları puanların, iş tatmini ve alt boyutları üzerindeki etkileri belirlemek için regresyon analizleri uygulanmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayarda "SPSS for Windows ver:21.0" programında çözümlenmiş, anlamlılık minimum  $p<,05$  düzeyinde sınanmış, diğer anlamlılık düzeyleri ayrıca belirtilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.



### 3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

#### 3.3.1. Çalışanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo-7** Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Erkek	204	68,0
Kadın	96	32,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 204'ü (%68,0) erkek, 96'sı (%32,0) kadın olarak dağılmaktadır.

**Tablo-8** Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bekar	114	38,0
Evli	186	62,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların medeni durumu değişkenine göre 114'ü (%38,0) bekar, 186'sı (%62,0) evli olarak dağılmaktadır.

**Tablo-9** Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
30 Yaş ve Altı	81	27,0
31-40 Yaş	147	49,0
41 Yaş ve üstü	72	24,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların yaş grubu değişkenine göre 81'i (%27,0) 30 yaş ve altı, 147'si (%49,0) 31-40 yaş, 72'si (%24,0) 41 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

**Tablo-10** Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Lise Mezunu ve Altı	114	38,0
Önlisans	42	14,0
Lisans	117	39,0
Yüksek Lisans/doktora	27	9,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların öğrenim durumu değişkenine göre 114'ü (%38,0) lise mezunu ve altı, 42'si (%14,0) önlisans, 117'si (%39,0) lisans, 27'si (%9,0) yüksek lisans/doktora olarak dağılmaktadır.

**Tablo-11** Araştırmaya Katılan Çalışanların Aylık Ortalama Gelir Durumlarına Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
0-1000 TL	33	11,0
1001-2000 TL	45	15,0
2001-3000 TL	138	46,0
3001-4000 TL	57	19,0
4001 TL ve üzeri	27	9,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların aylık ortalama gelir durumu değişkenine göre 33'ü (%11,0) 0-1000 TL, 45'i (%15,0) 1001-2000 TL, 138'i (%46,0) 2001-3000 TL, 57'si (%19,0) 3001-4000 TL, 27'si (%9,0) 4001 TL ve üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo-12** Araştırmaya Katılan Çalışanların Şuan ki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
1 Yıldan Az	27	9,0
1-5 Yıl	72	24,0
6-10 Yıl	99	33,0
11-15 Yıl	69	23,0
16 Yıl ve üzeri	33	11,0
Toplam	300	100,0

Çalışanların işyerinde çalışma süresi değişkenine göre 27'si (%9,0) 1 yıldan az, 72'si (%24,0) 1-5 yıl, 99'u (%33,0) 6-10 yıl, 69'u (%23,0) 11-15 yıl, 33'ü (%11,0) 16 Yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo-13** Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyerindeki Statülerine Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İşçi	30	10,0
Yetkili	51	17,0
Yönetici	108	36,0
Diğer	111	37,0
Toplam	300	100,0

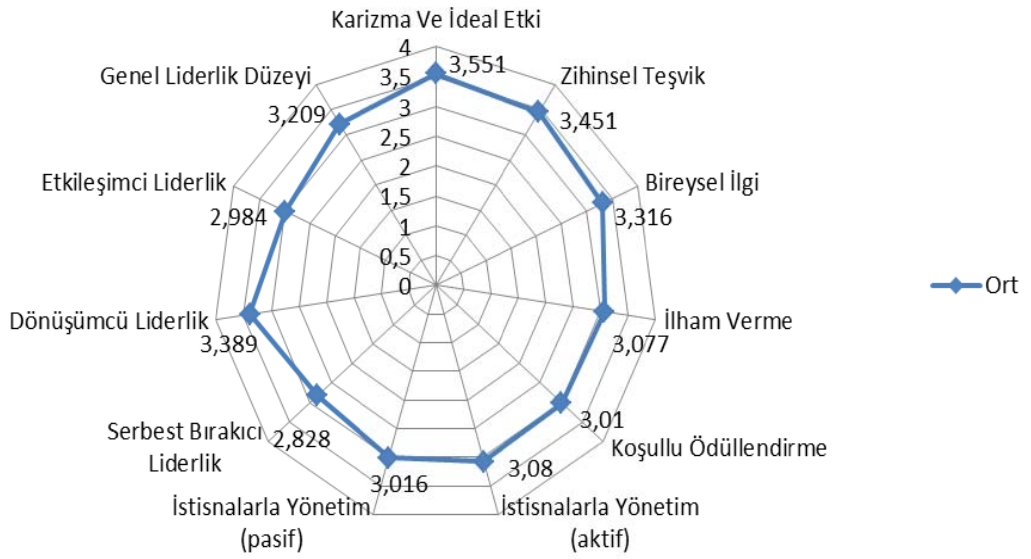
Çalışanların işyerindeki statüsü değişkenine göre 30'u (%10,0) işçi, 51'i (%17,0) yetkili, 108'i (%36,0) yönetici, 111'i (%37,0) diğer olarak dağılmaktadır.

### 3.3.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzları ve İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo-14** Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Karizma ve İdeal Etki	300	3,551	0,497	2,120	4,750
Zihinsel Teşvik	300	3,451	0,658	1,000	5,000
Bireysel İlgi	300	3,316	0,639	2,000	5,000
İlham Verme	300	3,077	0,638	1,500	4,500
Koşullu Ödüllendirme	300	3,010	0,685	1,500	5,000
İstisnalarla Yönetim (aktif)	300	3,080	0,619	2,000	5,000
İstisnalarla Yönetim (pasif)	300	3,016	0,574	1,250	4,250
Serbest Bırakıcı Liderlik	300	2,828	0,570	1,500	5,000
Dönüşümcü Liderlik	300	3,389	0,314	2,300	4,300
Etkileşimci Liderlik	300	2,984	0,341	2,060	4,060
Genel Liderlik Düzeyi	300	3,209	0,253	2,470	4,060

Araştırmaya katılan çalışanların liderlik düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “karizma ve ideal etki” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,551 \pm 0,497$ ); “zihinsel teşvik” düzeyi ortalamasının yüksek ( $3,451 \pm 0,658$ ); “bireysel ilgi” düzeyi ortalamasının orta ( $3,316 \pm 0,639$ ); “ilham verme” düzeyi ortalamasının orta ( $3,077 \pm 0,638$ ); “koşullu ödüllendirme ” düzeyi ortalamasının orta ( $3,010 \pm 0,685$ ); “istisnalarla yönetim (aktif)” düzeyi ortalamasının orta ( $3,080 \pm 0,619$ ); “istisnalarla yönetim (pasif)” düzeyi ortalamasının orta ( $3,016 \pm 0,574$ ); “serbest bırakıcı liderlik” düzeyi ortalamasının orta ( $2,828 \pm 0,570$ ); “dönüşümcü liderlik ” düzeyi ortalamasının orta ( $3,389 \pm 0,314$ ); “etkileşimci liderlik” düzeyi ortalamasının orta ( $2,984 \pm 0,341$ ); “genel liderlik düzeyi” düzeyi ortalamasının orta ( $3,209 \pm 0,253$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.

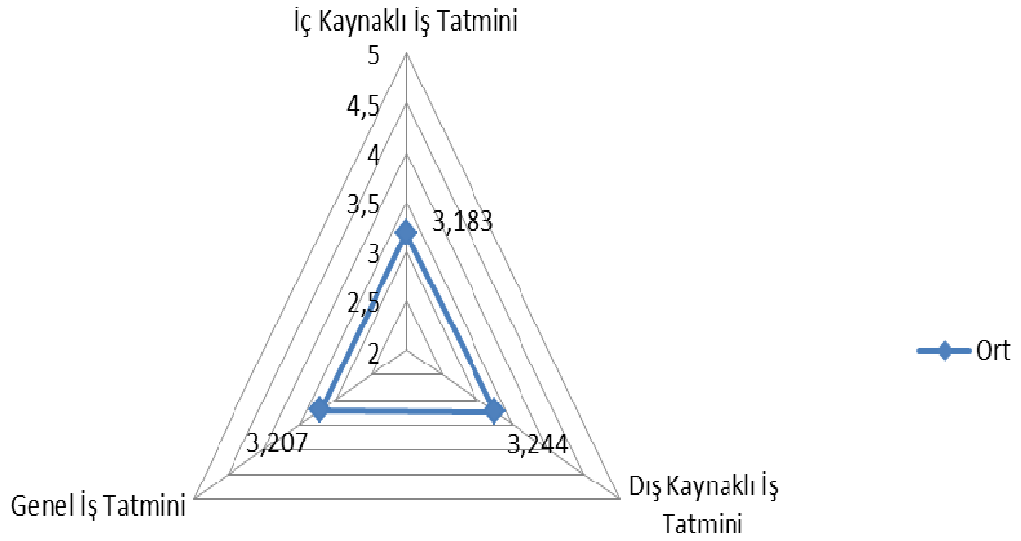


**Şekil -4** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Ortalamaları

**Tablo-15** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
İç Kaynaklı İş Tatmini	300	3,183	0,275	2,080	4,330
Dış Kaynaklı İş Tatmini	300	3,244	0,459	2,120	4,750
Genel İş Tatmini	300	3,207	0,288	2,150	4,300

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, “iç kaynaklı iş tatmini ” düzeyi ortalamasının orta ( $3,183 \pm 0,275$ ); “dış kaynaklı iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ( $3,244 \pm 0,459$ ); “genel iş tatmini” düzeyi ortalamasının orta ( $3,207 \pm 0,288$ ) düzeyde olduğu görülmektedir.



**Şekil- 5** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Ortalamaları

### 3.3.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo-16** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Karizma ve İdeal Etki	Erkek	204	3,531	0,536	-1,026	0,256
	Kadın	96	3,594	0,400		
Zihinsel Teşvik	Erkek	204	3,471	0,700	0,757	0,449
	Kadın	96	3,409	0,559		
Bireysel İlgi	Erkek	204	3,284	0,654	-1,247	0,213
	Kadın	96	3,383	0,603		
İlham Verme	Erkek	204	3,101	0,644	0,942	0,347
	Kadın	96	3,026	0,626		
Koşullu Ödüllendirme	Erkek	204	2,963	0,698	-1,729	0,085
	Kadın	96	3,109	0,650		
İstisnalarla Yönetim (aktif)	Erkek	204	3,058	0,607	-0,913	0,362
	Kadın	96	3,128	0,645		
İstisnalarla Yönetim (pasif)	Erkek	204	3,038	0,569	0,974	0,331
	Kadın	96	2,969	0,585		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	204	2,842	0,591	0,601	0,548
	Kadın	96	2,800	0,523		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	204	3,383	0,322	-0,456	0,649
	Kadın	96	3,401	0,297		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	204	2,975	0,339	-0,619	0,537
	Kadın	96	3,001	0,346		
Genel Liderlik Düzeyi	Erkek	204	3,202	0,258	-0,685	0,494
	Kadın	96	3,223	0,242		

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi yapılmıştır. Test sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-17** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Karizma ve İdeal Etki	Bekar	114	3,599	0,488	1,307	0,192
	Evli	186	3,522	0,501		
Zihinsel Teşvik	Bekar	114	3,327	0,677	-2,581	<b>0,010</b>
	Evli	186	3,527	0,636		
Bireysel İlgisi	Bekar	114	3,307	0,591	-0,187	0,852
	Evli	186	3,321	0,668		
İlham Verme	Bekar	114	2,969	0,620	-2,297	<b>0,022</b>
	Evli	186	3,143	0,642		
Koşullu Ödüllendirme	Bekar	114	3,002	0,687	-0,154	0,878
	Evli	186	3,015	0,686		
İstisnalarla Yönetim (aktif)	Bekar	114	3,057	0,604	-0,503	0,615
	Evli	186	3,094	0,629		
İstisnalarla Yönetim (pasif)	Bekar	114	2,941	0,578	-1,778	0,076
	Evli	186	3,062	0,568		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	114	2,895	0,549	1,585	0,114
	Evli	186	2,788	0,579		
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	114	3,360	0,347	-1,251	0,212
	Evli	186	3,407	0,291		
Etkileşimci Liderlik	Bekar	114	2,974	0,342	-0,392	0,696
	Evli	186	2,990	0,341		
Genel Liderlik Düzeyi	Bekar	114	3,188	0,277	-1,097	0,273
	Evli	186	3,221	0,237		

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algılarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, dönüşümcü liderlik algılarını belirleyen boyutlardan zihinsel teşvik ve ilham verme boyutlarında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre;

- Evli çalışanların zihinsel teşvik puanları ( $x=3,527$ ), bekar çalışanların zihinsel teşvik puanlarından ( $x=3,327$ ) yüksek bulunmuştur.
- Evli çalışanların ilham verme puanları ( $x=3,143$ ), bekar çalışanların ilham verme puanlarından ( $x=2,969$ ) yüksek bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanların karizma ve ideal etki, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, genel liderlik düzeyi

puanları ortalamalarının medeni durumlarına göre farklılık göstermediği görülmüştür ( $p>0,05$ ).

**Tablo-18** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karizma ve İdeal Etki	30 Yaş ve Altı	81	3,691	0,473	5,281	<b>0,006</b>	<b>1&gt;2</b>
	31-40 Yaş	147	3,471	0,507			
	41 Yaş ve üstü	72	3,556	0,474			
Zihinsel Teşvik	30 Yaş ve Altı	81	3,534	0,606	2,439	0,089	
	31-40 Yaş	147	3,366	0,586			
	41 Yaş ve üstü	72	3,531	0,821			
Bireysel İlgisi	30 Yaş ve Altı	81	3,358	0,667	1,278	0,280	
	31-40 Yaş	147	3,257	0,638			
	41 Yaş ve üstü	72	3,389	0,605			
İlham Verme	30 Yaş ve Altı	81	2,988	0,584	4,033	<b>0,019</b>	<b>2&gt;3</b>
	31-40 Yaş	147	3,182	0,604			
	41 Yaş ve üstü	72	2,962	0,734			
Koşullu Ödüllendirme	30 Yaş ve Altı	81	3,068	0,682	1,843	0,160	
	31-40 Yaş	147	2,934	0,599			
	41 Yaş ve üstü	72	3,101	0,830			
İstisnalarla Yönetim (aktif)	30 Yaş ve Altı	81	3,216	0,679	3,182	<b>0,043</b>	<b>1&gt;2</b>
	31-40 Yaş	147	3,002	0,569			
	41 Yaş ve üstü	72	3,087	0,630			
İstisnalarla Yönetim (pasif)	30 Yaş ve Altı	81	3,102	0,537	1,562	0,211	
	31-40 Yaş	147	2,963	0,562			
	41 Yaş ve üstü	72	3,028	0,633			
Serbest Bırakıcı Liderlik	30 Yaş ve Altı	81	2,991	0,587	6,502	<b>0,002</b>	<b>1&gt;2</b>
	31-40 Yaş	147	2,718	0,571			
	41 Yaş ve üstü	72	2,872	0,500			
Dönüşümcü Liderlik	30 Yaş ve Altı	81	3,453	0,319	2,905	0,056	
	31-40 Yaş	147	3,349	0,268			
	41 Yaş ve üstü	72	3,399	0,379			
Etkileşimci Liderlik	30 Yaş ve Altı	81	3,094	0,377	9,208	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b> <b>3&gt;2</b>
	31-40 Yaş	147	2,904	0,295			
	41 Yaş ve üstü	72	3,022	0,349			
Genel Liderlik Düzeyi	30 Yaş ve Altı	81	3,293	0,282	9,060	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b>
	31-40 Yaş	147	3,151	0,191			
	41 Yaş ve üstü	72	3,231	0,299			

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre liderlik algılarında farklılık olup olmadığını incelemek için Anova testi yapılmıştır. Test sonucunda; karizma ve ideal etki, ilham verme, İstisnalarla Yönetim (aktif), Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Genel liderlik düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu

saptanmıştır ( $p < 0.05$ ). Farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan post-hoc analizi sonucunda;

- Yaş grubu 30 yaş ve altı olan çalışanların karizma ve ideal etki, istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyleri), yaş grubu 31-40 yaş olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur.
- Yaş grubu 41 Yaş ve üstü olan çalışanların etkileşimci liderlik puanları ( $3,022 \pm 0,349$ ), yaş grubu 31-40 yaş olan çalışanların etkileşimci liderlik puanlarından ( $2,904 \pm 0,295$ ) yüksek bulunmuştur.
- Yaş grubu 31-40 yaş olan çalışanların ilham verme puanları ( $3,182 \pm 0,604$ ), yaş grubu 41 Yaş ve üstü olan çalışanların ilham verme puanlarından ( $2,962 \pm 0,734$ ) yüksek bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanların zihinsel teşvik, bireysel ilgi, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (pasif), dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p > 0.05$ ).



**Tablo-19** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karizma ve İdeal Etki	Lise Mezunu ve Altı	114	3,526	0,463	3,799	<b>0,011</b>	<b>2&gt;4</b> <b>3&gt;4</b>
	Önlisans	42	3,625	0,409			
	Lisans	117	3,611	0,535			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,278	0,512			
Zihinsel Teşvik	Lise Mezunu ve Altı	114	3,404	0,710	1,844	0,139	
	Önlisans	42	3,506	0,519			
	Lisans	117	3,417	0,602			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,713	0,811			
Bireysel İlgi	Lise Mezunu ve Altı	114	3,287	0,667	4,684	<b>0,003</b>	<b>2&gt;1</b> <b>2&gt;3</b>
	Önlisans	42	3,637	0,566			
	Lisans	117	3,220	0,607			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,352	0,629			
İlham Verme	Lise Mezunu ve Altı	114	2,943	0,638	4,919	<b>0,002</b>	<b>3&gt;1</b>
	Önlisans	42	3,179	0,561			
	Lisans	117	3,216	0,635			
	Yüksek Lisans/doktora	27	2,880	0,633			
Koşullu Ödüllendirme	Lise Mezunu ve Altı	114	2,895	0,673	4,307	<b>0,005</b>	<b>3&gt;1</b>
	Önlisans	42	2,839	0,617			
	Lisans	117	3,130	0,654			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,241	0,836			
İstisnalarla Yönetim (aktif)	Lise Mezunu ve Altı	114	3,121	0,724	0,291	0,832	
	Önlisans	42	3,071	0,439			
	Lisans	117	3,045	0,595			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,074	0,484			
İstisnalarla Yönetim (pasif)	Lise Mezunu ve Altı	114	2,989	0,596	2,780	<b>0,041</b>	<b>3&gt;2</b>
	Önlisans	42	2,816	0,538			
	Lisans	117	3,090	0,554			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,120	0,565			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Lise Mezunu ve Altı	114	3,151	0,605	24,634	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b> <b>1&gt;3</b> <b>1&gt;4</b>
	Önlisans	42	2,643	0,414			
	Lisans	117	2,609	0,404			
	Yüksek Lisans/doktora	27	2,704	0,632			
Dönüşümcü Liderlik	Lise Mezunu ve Altı	114	3,337	0,352	4,404	<b>0,005</b>	<b>2&gt;1</b> <b>2&gt;4</b>
	Önlisans	42	3,514	0,206			
	Lisans	117	3,415	0,297			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,300	0,291			
Etkileşimci Liderlik	Lise Mezunu ve Altı	114	3,039	0,377	3,792	<b>0,011</b>	<b>1&gt;2</b>
	Önlisans	42	2,842	0,234			
	Lisans	117	2,969	0,329			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,035	0,317			
Genel Liderlik Düzeyi	Lise Mezunu ve Altı	114	3,205	0,305	0,156	0,926	
	Önlisans	42	3,216	0,156			
	Lisans	117	3,217	0,231			
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,182	0,228			

Öğrenim durumu açısından çalışanların yöneticilerine ilişkin liderlik algıları incelendiğinde karizma ve ideal etki, bireysel ilgi, ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik algılarında farklılıkların olduğu yapılan Anova testi sonucunda ortaya çıkmıştır ( $p < 0.05$ ). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan post-hoc analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Öğrenim durumu önlisans olan çalışanların Karizma ve İdeal Etki, dönüşümcü liderlik puanları yüksek lisans/doktora olanlardan, bireysel ilgi ve dönüşümcü liderlik puanları, lise mezunu ve altı olanlardan ve bireysel ilgi puanları lisans mezunu olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- Öğrenim durumu lisans olan çalışanların karizma ve ideal etki puanları yüksek lisans/doktora mezunu olan çalışanlardan, ilham verme ve koşullu ödüllendirme puanları lise mezunu ve altı olan çalışanlardan ve istisnalarla yönetim (pasif) puanları önlisans mezunu çalışanlardan yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- Öğrenim durumu Lise Mezunu ve Altı olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik puanları önlisans mezunu, lisans mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunlarından yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- Araştırmaya katılan çalışanların zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim (aktif) ve genel liderlik düzeyi puanları ortalamaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo-20** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karizma ve İdeal Etki	0-1000 TL	33	3,496	0,513	3,418	<b>0,009</b>	<b>3&gt;4</b>
	1001-2000 TL	45	3,569	0,381			
	2001-3000 TL	138	3,647	0,484			
	3001-4000 TL	57	3,382	0,537			
	4001 TL ve üzeri	27	3,454	0,535			
Zihinsel Teşvik	0-1000 TL	33	3,341	0,939	1,404	0,232	
	1001-2000 TL	45	3,439	0,582			
	2001-3000 TL	138	3,404	0,602			
	3001-4000 TL	57	3,623	0,594			
	4001 TL ve üzeri	27	3,482	0,747			
Bireysel İlgı	0-1000 TL	33	3,333	0,795	0,253	0,908	
	1001-2000 TL	45	3,228	0,676			
	2001-3000 TL	138	3,335	0,592			
	3001-4000 TL	57	3,325	0,563			
	4001 TL ve üzeri	27	3,324	0,775			
İlham Verme	0-1000 TL	33	3,000	0,661	1,486	0,207	
	1001-2000 TL	45	3,139	0,639			
	2001-3000 TL	138	3,034	0,604			
	3001-4000 TL	57	3,233	0,673			
	4001 TL ve üzeri	27	2,954	0,687			
Koşullu Ödüllendirme	0-1000 TL	33	3,424	0,654	3,898	<b>0,004</b>	<b>1&gt;2</b> <b>1&gt;3</b>
	1001-2000 TL	45	2,939	0,657			
	2001-3000 TL	138	2,920	0,599			
	3001-4000 TL	57	3,031	0,793			
	4001 TL ve üzeri	27	3,037	0,790			
İstisnalarla Yönetim (aktif)	0-1000 TL	33	3,462	0,753	4,253	<b>0,002</b>	<b>1&gt;3</b> <b>1&gt;4</b> <b>1&gt;5</b>
	1001-2000 TL	45	3,156	0,687			
	2001-3000 TL	138	3,015	0,531			
	3001-4000 TL	57	3,000	0,630			
	4001 TL ve üzeri	27	2,991	0,574			
İstisnalarla Yönetim (pasif)	0-1000 TL	33	2,864	0,597	1,553	0,187	
	1001-2000 TL	45	3,000	0,569			
	2001-3000 TL	138	3,011	0,549			
	3001-4000 TL	57	3,158	0,572			
	4001 TL ve üzeri	27	2,954	0,658			
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-1000 TL	33	3,250	0,625	11,871	<b>0,000</b>	<b>1&gt;3</b> <b>2&gt;3</b> <b>1&gt;4</b> <b>1&gt;5</b> <b>2&gt;5</b>
	1001-2000 TL	45	3,083	0,533			
	2001-3000 TL	138	2,698	0,517			
	3001-4000 TL	57	2,838	0,536			
	4001 TL ve üzeri	27	2,537	0,474			
Dönüşümcü Liderlik	0-1000 TL	33	3,333	0,496	0,678	0,607	
	1001-2000 TL	45	3,389	0,298			
	2001-3000 TL	138	3,413	0,273			
	3001-4000 TL	57	3,389	0,276			
	4001 TL ve üzeri	27	3,333	0,335			
Etkileşimli Liderlik	0-1000 TL	33	3,250	0,380	8,430	<b>0,000</b>	<b>1&gt;2</b> <b>1&gt;3</b> <b>1&gt;4</b> <b>1&gt;5</b>
	1001-2000 TL	45	3,044	0,371			
	2001-3000 TL	138	2,911	0,264			
	3001-4000 TL	57	3,007	0,367			
	4001 TL ve üzeri	27	2,880	0,361			
Genel Liderlik Düzeyi	0-1000 TL	33	3,296	0,405	1,985	0,097	
	1001-2000 TL	45	3,236	0,273			
	2001-3000 TL	138	3,190	0,200			
	3001-4000 TL	57	3,219	0,215			
	4001 TL ve üzeri	27	3,132	0,277			

Araştırmaya katılan çalışanların aylık ortalama gelir durumlarına göre, yöneticilerine ilişkin liderlik algılarında farklılık olup olmadığı Anova testi ile incelenmiştir. Test sonucunda karizma ve ideal etki, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik algılarında farklılıkların olduğu saptanmıştır ( $p < 0.05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Aylık ortalama gelir durumu 2001-3000 TL olan çalışanların karizma ve ideal etki puanları aylık ortalama gelir durumu 3001-4000 TL olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- Aylık ortalama gelir durumu 0-1000 TL olan çalışanların koşullu ödüllendirme puanları aylık ortalama gelir durumu 1001-2000 TL olanlardan ve 2001-3000 TL olan çalışanların koşullu ödüllendirme puanlarından yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- Aylık ortalama gelir durumu 0-1000 TL olan çalışanların istisnalarla yönetim (aktif) , serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik puanları aylık ortalama gelir durumu 2001-3000 TL, 3001-4000 TL ve 4001 TL ve üzeri olan çalışanların puanlarından yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- Aylık ortalama gelir durumu 1001-2000 TL olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik aylık ortalama gelir durumu 2001-3000 TL olanlardan ve 4001 TL ve üzeri olan çalışanlardan yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- Araştırmaya katılan çalışanların zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme, istisnalarla yönetim (pasif), dönüşümcü liderlik, genel liderlik düzeyi puanları ortalamaları aylık ortalama gelir durumlarına göre farklılık göstermemektedir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo-21** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karizma ve İdeal Etki	1 Yıldan Az	27	3,333	0,472	1,957	0,101	
	1-5 Yıl	72	3,597	0,469			
	6-10 Yıl	99	3,609	0,529			
	11-15 Yıl	69	3,534	0,518			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,489	0,391			
Zihinsel Teşvik	1 Yıldan Az	27	3,296	0,597	1,589	0,177	
	1-5 Yıl	72	3,517	0,786			
	6-10 Yıl	99	3,371	0,629			
	11-15 Yıl	69	3,576	0,515			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,409	0,723			
Bireysel İlgı	1 Yıldan Az	27	3,426	0,668	0,677	0,608	
	1-5 Yıl	72	3,306	0,645			
	6-10 Yıl	99	3,321	0,680			
	11-15 Yıl	69	3,232	0,599			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,409	0,558			
İlham Verme	1 Yıldan Az	27	2,852	0,406	3,060	<b>0,017</b>	<b>4&gt;5</b>
	1-5 Yıl	72	3,149	0,766			
	6-10 Yıl	99	3,104	0,560			
	11-15 Yıl	69	3,178	0,597			
	16 Yıl ve üzeri	33	2,811	0,707			
Koşullu Ödüllendirme	1 Yıldan Az	27	3,435	0,739	4,787	<b>0,001</b>	<b>1&gt;2</b> <b>1&gt;3</b> <b>1&gt;5</b>
	1-5 Yıl	72	2,944	0,551			
	6-10 Yıl	99	2,917	0,599			
	11-15 Yıl	69	3,141	0,792			
	16 Yıl ve üzeri	33	2,811	0,755			
İstisnalarla Yönetim (aktif)	1 Yıldan Az	27	3,259	0,598	4,586	<b>0,001</b>	<b>2&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,285	0,644			
	6-10 Yıl	99	2,914	0,545			
	11-15 Yıl	69	3,047	0,653			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,053	0,585			
İstisnalarla Yönetim (pasif)	1 Yıldan Az	27	2,907	0,597	0,684	0,604	
	1-5 Yıl	72	3,056	0,554			
	6-10 Yıl	99	2,982	0,540			
	11-15 Yıl	69	3,083	0,557			
	16 Yıl ve üzeri	33	2,977	0,730			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1 Yıldan Az	27	3,130	0,705	7,823	<b>0,000</b>	<b>1&gt;3</b> <b>2&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,010	0,623			
	6-10 Yıl	99	2,616	0,467			
	11-15 Yıl	69	2,819	0,540			
	16 Yıl ve üzeri	33	2,841	0,432			
Dönüşümcü Liderlik	1 Yıldan Az	27	3,248	0,297	2,274	0,061	
	1-5 Yıl	72	3,433	0,337			
	6-10 Yıl	99	3,403	0,281			
	11-15 Yıl	69	3,411	0,322			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,321	0,327			
Etkileşimci Liderlik	1 Yıldan Az	27	3,183	0,415	8,196	<b>0,000</b>	<b>1&gt;3</b> <b>2&gt;3</b> <b>4&gt;3</b> <b>1&gt;5</b>
	1-5 Yıl	72	3,074	0,337			
	6-10 Yıl	99	2,857	0,245			
	11-15 Yıl	69	3,023	0,330			
	16 Yıl ve üzeri	33	2,921	0,413			
Genel Liderlik Düzeyi	1 Yıldan Az	27	3,219	0,317	2,977	<b>0,020</b>	<b>2&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,274	0,280			
	6-10 Yıl	99	3,160	0,192			
	11-15 Yıl	69	3,238	0,238			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,143	0,291			

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde çalışma süresi açısından yöneticilerinden algıladıkları liderlik düzeyinde farklılaşma olup olmadığını incelemek amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda; ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeylerinde farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $p < 0.05$ ). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için yapılan post-hoc analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Şuan ki işyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların koşullu ödüllendirme puanları, işyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olanlardan, 6-10 yıl olanlardan ve 16 Yıl ve üzeri olan çalışanların koşullu ödüllendirme puanlarından yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik puanları, işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan, etkileşimci liderlik puanları da işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olanlardan ve 16 Yıl ve üzeri olan çalışanlardan yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- İşyerinde çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanların istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyi puanları işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur ( $p < 0.05$ ).
- Şuan ki işyerinde çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların ilham verme puanları, işyerinde çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanlardan, etkileşimci liderlik puanları da işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan yüksektir ( $p < 0.05$ ).
- Araştırmaya katılan çalışanların karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, istisnalarla yönetim (pasif), dönüşümcü liderlik puanları ortalamalarının işyerinde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo-22** Araştırmaya Katılan Çalışanların Liderlik Düzeylerinin İşyerindeki Statüsüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Karizma ve İdeal Etki	İşçi	30	3,675	0,411	4,418	<b>0,005</b>	2>4 3>4
	Yetkili	51	3,650	0,520			
	Yönetici	108	3,604	0,511			
	Diğer	111	3,420	0,471			
Zihinsel Teşvik	İşçi	30	3,258	1,014	1,033	0,378	
	Yetkili	51	3,431	0,610			
	Yönetici	108	3,479	0,668			
	Diğer	111	3,484	0,539			
Bireysel İlgi	İşçi	30	3,517	0,774	1,255	0,290	
	Yetkili	51	3,240	0,644			
	Yönetici	108	3,313	0,631			
	Diğer	111	3,300	0,601			
İlham Verme	İşçi	30	3,233	0,782	1,331	0,264	
	Yetkili	51	3,034	0,600			
	Yönetici	108	3,125	0,620			
	Diğer	111	3,007	0,627			
Koşullu Ödüllendirme	İşçi	30	3,342	0,832	4,930	<b>0,002</b>	1>4 3>4
	Yetkili	51	2,980	0,687			
	Yönetici	108	3,090	0,710			
	Diğer	111	2,856	0,573			
İstisnalarla Yönetim (aktif)	İşçi	30	3,642	0,675	10,797	<b>0,000</b>	1>2 1>3 1>4
	Yetkili	51	3,108	0,562			
	Yönetici	108	3,032	0,546			
	Diğer	111	2,962	0,621			
İstisnalarla Yönetim (pasif)	İşçi	30	3,067	0,565	2,434	0,065	
	Yetkili	51	3,029	0,610			
	Yönetici	108	3,109	0,529			
	Diğer	111	2,905	0,592			
Serbest Bırakıcı Liderlik	İşçi	30	3,233	0,508	17,482	<b>0,000</b>	1>2 1>3 2>3 4>3
	Yetkili	51	2,804	0,465			
	Yönetici	108	2,572	0,476			
	Diğer	111	2,980	0,602			
Dönüşümcü Liderlik	İşçi	30	3,472	0,480	2,727	<b>0,044</b>	1>4 3>4
	Yetkili	51	3,401	0,282			
	Yönetici	108	3,425	0,313			
	Diğer	111	3,326	0,261			
Etkileşimci Liderlik	İşçi	30	3,321	0,371	12,486	<b>0,000</b>	1>2 1>3 1>4
	Yetkili	51	2,980	0,324			
	Yönetici	108	2,951	0,296			
	Diğer	111	2,926	0,333			
Genel Liderlik Düzeyi	İşçi	30	3,405	0,362	8,800	<b>0,000</b>	1>2 1>3 1>4
	Yetkili	51	3,214	0,233			
	Yönetici	108	3,214	0,223			
	Diğer	111	3,148	0,228			

Çalışanların işyerlerindeki statüleri ile yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik düzeyleri Anova testi ile incelenmiştir. Test sonucunda karizma ve ideal etki, koşullu

ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik algılarında istatistiksel açıda anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir ( $p<0.05$ ). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu incelemek için yapılan post-hoc analizi sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- İşyerindeki statüsü işçi olan çalışanların istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyleri, işyerindeki statüsü yetkili ve yönetici olan çalışanlardan yüksektir( $p<0.05$ ).
- İşyerindeki statüsü işçi olan çalışanların koşullu ödüllendirme, dönüşümcü liderlik, istisnalarla yönetim (aktif), etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyleri işyerindeki statüsü diğer olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur( $p<0.05$ ).
- İşyerindeki statüsü yetkili olan çalışanların serbest bırakıcı liderlik puanları işyerindeki statüsü yönetici olanlardan, karizma ve ideal etki puanları işyerindeki statüsü diğer olan çalışanlardan yüksektir ( $p<0.05$ ).
- İşyerindeki statüsü yönetici olan çalışanların karizma ve ideal etki ve dönüşümcü liderlik puanları işyerindeki statüsü diğer olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ).
- İşyerindeki statüsü diğer olan çalışanların da serbest bırakıcı liderlik puanları, işyerindeki statüsü yönetici olanlardan yüksek bulunmuştur.
- Araştırmaya katılan çalışanların zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme, istisnalarla yönetim (pasif) puanları ortalamaları işyerindeki statü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p>0.05$ ).

### 3.3.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Ortalamaları

**Tablo-23** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Erkek	204	3,187	0,283	0,384	0,701
	Kadın	96	3,174	0,257		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Erkek	204	3,254	0,457	0,580	0,563
	Kadın	96	3,221	0,463		
Genel İş Tatmini	Erkek	204	3,214	0,300	0,589	0,556
	Kadın	96	3,193	0,263		



Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Test sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo-24** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	Bekar	114	3,204	0,277	1,059	0,291
	Evli	186	3,169	0,273		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Bekar	114	3,263	0,411	0,573	0,551
	Evli	186	3,232	0,486		
Genel İş Tatmini	Bekar	114	3,228	0,261	0,971	0,332
	Evli	186	3,194	0,304		

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo-25** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Yaş Grubuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	30 Yaş ve Altı	81	3,225	0,230	2,986	0,052
	31-40 Yaş	147	3,190	0,302		
	41 Yaş ve üstü	72	3,119	0,253		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	30 Yaş ve Altı	81	3,323	0,435	1,746	0,176
	31-40 Yaş	147	3,205	0,469		
	41 Yaş ve üstü	72	3,234	0,457		
Genel İş Tatmini	30 Yaş ve Altı	81	3,264	0,251	2,485	0,085
	31-40 Yaş	147	3,196	0,325		
	41 Yaş ve üstü	72	3,165	0,237		

Araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı Anova testi ile incelenmiştir. Test sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo-26** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Öğrenim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Tatmini	Lise Mezunu ve Altı	114	3,216	0,268	7,257	0,000	1>2
	Önlisans	42	3,036	0,311			3>2
	Lisans	117	3,171	0,221			4>2
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,318	0,356			4>3
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Lise Mezunu ve Altı	114	3,271	0,432	5,575	0,001	4>1
	Önlisans	42	3,116	0,432			4>2
	Lisans	117	3,196	0,440			4>3
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,537	0,564			
Genel İş Tatmini	Lise Mezunu ve Altı	114	3,238	0,268	8,974	0,000	4>1
	Önlisans	42	3,068	0,313			1>2
	Lisans	117	3,181	0,251			4>2
	Yüksek Lisans/doktora	27	3,406	0,357			4>3

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumlarına göre iş tatmin düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı Anova testi ile incelenmiştir. Test sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p < 0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre;

- Öğrenim durumu Lise Mezunu ve Altı olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,216 \pm 0,268$ ), öğrenim durumu önlisans olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,036 \pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur.
- Öğrenim durumu lisans olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,171 \pm 0,221$ ), öğrenim durumu önlisans olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,036 \pm 0,311$ ) yüksek bulunmuştur.
- Öğrenim durumu yüksek lisans/doktora olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,318 \pm 0,356$ ), öğrenim durumu önlisans olan çalışanlardan ( $3,036 \pm 0,311$ ) ve öğrenim durumu lisans olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,171 \pm 0,221$ ) yüksek bulunmuştur.
- Öğrenim durumu yüksek lisans/doktora olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,537 \pm 0,564$ ), öğrenim durumu Lise Mezunu ve Altı olan çalışanlardan ( $3,271 \pm 0,432$ ), önlisans mezunu olan çalışanlardan ( $3,116 \pm 0,432$ ) ve öğrenim durumu lisans olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,196 \pm 0,440$ ) yüksek bulunmuştur.

- Öğrenim durumu yüksek lisans/doktora olan çalışanların genel iş tatmini puanları ( $3,406 \pm 0,357$ ), öğrenim durumu Lise Mezunu ve Altı olan çalışanlardan ( $3,238 \pm 0,268$ ), öğrenim durumu önlisans olan çalışanlardan ( $3,068 \pm 0,313$ ) ve öğrenim durumu lisans olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,181 \pm 0,251$ ) yüksek bulunmuştur.
- Öğrenim durumu Lise Mezunu ve Altı olan çalışanların genel iş tatmini puanları ( $3,238 \pm 0,268$ ), öğrenim durumu önlisans olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,068 \pm 0,313$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo-27** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Aylık Ortalama Gelir Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Tatmini	0-1000 TL	33	3,235	0,248	3,179	<b>0,014</b>	<b>4&gt;3</b>
	1001-2000 TL	45	3,170	0,308			
	2001-3000 TL	138	3,130	0,275			
	3001-4000 TL	57	3,263	0,273			
	4001 TL ve üzeri	27	3,238	0,196			
Dış Kaynaklı İş Tatmini	0-1000 TL	33	3,390	0,542	1,815	0,126	
	1001-2000 TL	45	3,206	0,452			
	2001-3000 TL	138	3,193	0,409			
	3001-4000 TL	57	3,257	0,494			
	4001 TL ve üzeri	27	3,361	0,496			
Genel İş Tatmini	0-1000 TL	33	3,297	0,285	3,092	<b>0,016</b>	<b>5&gt;3</b>
	1001-2000 TL	45	3,184	0,308			
	2001-3000 TL	138	3,155	0,266			
	3001-4000 TL	57	3,261	0,323			
	4001 TL ve üzeri	27	3,287	0,240			

Araştırmaya katılan çalışanların aylık ortalama gelir durumları açısından iş tatmin düzeylerinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen Anova testi sonucunda, çalışanların içsel kaynaklı iş tatmin düzeylerinde ve genel iş tatmin düzeylerinde aylık ortalama gelir durumlarına göre farklılıklar saptanmıştır ( $p<0,05$ ). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucuna göre;

- Aylık ortalama gelir durumu 3001-4000 TL olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,263 \pm 0,273$ ), aylık ortalama gelir durumu 2001-3000 TL

olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (3,130 ± 0,275) yüksek bulunmuştur.

- Aylık ortalama gelir durumu 4001TL ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanları (3,287 ± 0,240), aylık ortalama gelir durumu 2001-3000 TL olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından (3,155 ± 0,266) yüksek bulunmuştur.

**Tablo-28** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Şuan ki İşyerinde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
İç Kaynaklı İş Tatmini	1 Yıldan Az	27	3,306	0,238	4,618	<b>0,001</b>	<b>1&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,234	0,267			<b>1&gt;5</b>
	6-10 Yıl	99	3,121	0,314			
	11-15 Yıl	69	3,214	0,243			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,088	0,179			
Dış Kaynaklı İş Tatmini	1 Yıldan Az	27	3,477	0,334	4,479	<b>0,002</b>	<b>1&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,207	0,525			<b>4&gt;3</b>
	6-10 Yıl	99	3,159	0,445			<b>1&gt;5</b>
	11-15 Yıl	69	3,362	0,437			
	16 Yıl ve üzeri	33	3,140	0,372			
Genel İş Tatmini	1 Yıldan Az	27	3,374	0,228	6,061	<b>0,000</b>	<b>1&gt;3</b>
	1-5 Yıl	72	3,223	0,324			<b>4&gt;3</b>
	6-10 Yıl	99	3,136	0,309			<b>1&gt;5</b>
	11-15 Yıl	69	3,273	0,240			<b>4&gt;5</b>
	16 Yıl ve üzeri	33	3,109	0,160			

Araştırmada çalışanların işyerlerinde çalışma durumları açısından iş tatmin düzeylerinde farklılıkların olup olmadığı Anova testi ile incelenmiştir. Test sonucunda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin işyerlerinde çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05).Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre;

- İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanları (3,306 ± 0,238), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların (3,121 ± 0,314) 16 Yıl ve üzeri olan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini puanlarından (3,088 ± 0,179) yüksek bulunmuştur.

- İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,477 \pm 0,334$ ), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların ( $3,159 \pm 0,445$ ) yüksek bulunmuştur.
- İşyerinde çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanları ( $3,362 \pm 0,437$ ), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanların ( $3,159 \pm 0,445$ ) ve işyerinde çalışma süresi 16 Yıl ve üzeri olan çalışanların dış kaynaklı iş tatmini puanlarından ( $3,140 \pm 0,372$ ) yüksek bulunmuştur.
- İşyerinde çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların genel iş tatmini puanları ( $3,374 \pm 0,228$ ), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan ( $3,136 \pm 0,309$ ) ve işyerinde çalışma süresi 16 Yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,109 \pm 0,160$ ) yüksek bulunmuştur.
- İşyerinde çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların genel iş tatmini puanları ( $3,273 \pm 0,240$ ), işyerinde çalışma süresi 6-10 yıl olan çalışanlardan ve işyerinde çalışma süresi 16 Yıl ve üzeri olan çalışanların genel iş tatmini puanlarından ( $3,109 \pm 0,160$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo- 29** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İşyerindeki Statüsüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
İç Kaynaklı İş Tatmini	İşçi	30	3,167	0,265	2,440	0,064
	Yetkili	51	3,165	0,216		
	Yönetici	108	3,140	0,290		
	Diğer	111	3,237	0,281		
Dış Kaynaklı İş Tatmini	İşçi	30	3,250	0,506	2,284	0,079
	Yetkili	51	3,387	0,484		
	Yönetici	108	3,186	0,410		
	Diğer	111	3,232	0,470		
Genel İş Tatmini	İşçi	30	3,200	0,258	1,841	0,140
	Yetkili	51	3,254	0,256		
	Yönetici	108	3,158	0,279		
	Diğer	111	3,235	0,314		

Araştırmaya katılan çalışanların iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini, genel iş tatmini puanları ortalamalarının işyerindeki statüsü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p > 0.05$ ).

### 3.3.5. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Tarzları ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

**Tablo-30** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Yöneticilerinin ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		<b>İç Kaynaklı İş Tatmini</b>	<b>Dış Kaynaklı İş Tatmini</b>	<b>Genel İş Tatmini</b>
<b>Karizma ve İdeal Etki</b>	r	0,187**	0,067	0,150**
	p	<b>0,001</b>	0,248	<b>0,010</b>
<b>Zihinsel Teşvik</b>	r	0,130*	0,159**	0,175**
	p	<b>0,025</b>	<b>0,006</b>	<b>0,002</b>
<b>Bireysel İlgı</b>	r	0,061	0,119*	0,041
	p	0,291	<b>0,040</b>	0,483
<b>İlham Verme</b>	r	0,001	0,013	0,007
	p	0,981	0,826	0,900
<b>Koşullu Ödüllendirme</b>	r	0,124*	0,008	0,076
	p	<b>0,031</b>	0,892	0,189
<b>İstisnalarla Yönetim (aktif)</b>	r	0,054	0,053	0,065
	p	0,351	0,361	0,265
<b>İstisnalarla Yönetim (pasif)</b>	r	0,057	0,150**	0,128*
	p	0,328	<b>0,009</b>	<b>0,026</b>
<b>Serbest Bırakıcı Liderlik</b>	r	0,153**	0,164**	0,192**
	p	<b>0,008</b>	<b>0,004</b>	<b>0,001</b>
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	r	0,090	0,078	0,002
	p	0,122	0,179	0,977
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	r	0,175**	0,160**	0,202**
	p	<b>0,002</b>	<b>0,006</b>	<b>0,000</b>
<b>Genel Liderlik Düzeyi</b>	r	0,043	0,149**	0,120*
	p	0,457	<b>0,010</b>	<b>0,038</b>

\* p= 0,05 anlamlılık düzeyi

\*\* p= 0,01 anlamlılık düzeyi

Araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- Karizma ve ideal etki ile iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna göre karizma ve ideal etki arttıkça iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır. Karizma ve ideal etki ile dış kaynaklı iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- Zihinsel teşvik ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatminleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna göre zihinsel teşvik arttıkça iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır.
- Bireysel ilgi ile iç kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bireysel ilgi ile dış kaynaklı iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna göre bireysel ilgi arttıkça dış kaynaklı iş tatmini artmaktadır.
- İlham verme ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- Koşullu ödüllendirme ile iç kaynaklı iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Buna göre koşullu ödüllendirme arttıkça iç kaynaklı iş tatmini artmaktadır. Koşullu ödüllendirme ile dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- İstisnalarla yönetim (aktif) ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- İstisnalarla yönetim (pasif) ile iç kaynaklı iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. İstisnalarla yönetim (pasif) ile dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna göre istisnalarla yönetim (pasif) arttıkça dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır.
- Serbest bırakıcı liderlik ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna göre serbest bırakıcı liderlik arttıkça iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır.
- Etkileşimci liderlik ile iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur( $p<0.05$ ). Buna

göre etkileşimci liderlik arttıkça iç kaynaklı iş tatmini, dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır.

- Genel liderlik düzeyi ile iç kaynaklı iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Genel liderlik düzeyi ile dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $p < 0.05$ ). Buna göre genel liderlik düzeyi arttıkça dış kaynaklı iş tatmini ve genel iş tatmini artmaktadır.

### 3.3.6. Çalışanların Yöneticilerine İlişkin Algıladıkları Liderlik Düzeylerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

#### 3.3.6.1. Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo-31** Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İç Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	3,146	15,632	0,000	3,696	<b>0,000</b>	0,067
	Karizma ve İdeal Etki	0,104	3,331	<b>0,001</b>			
	Zihinsel Teşvik	0,041	1,683	0,093			
	Bireysel İlgi	-0,028	-1,153	0,250			
	İlham Verme	-0,020	-0,796	0,427			
	Koşullu Ödüllendirme	0,046	1,960	0,051			
	İstisnalarla Yönetim (aktif)	0,016	0,627	0,531			
	İstisnalarla Yönetim (pasif)	0,008	0,277	0,782			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,073	2,656	<b>0,008</b>			

Araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını belirleyen boyutların, iç kaynaklı iş tatminleri üzerindeki etkileri belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,696$ ;  $p=0,000 < 0.05$ ). İç kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak karizma ve ideal



etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür( $R^2=0,067$ ).

- Çalışanların karizma ve ideal etki düzeyi ile serbest bırakıcı liderlik düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $p<0.05$ ).
- Çalışanların zihinsel teşvik düzeyi, bireysel ilgi düzeyi, ilham verme düzeyi, koşullu ödüllendirme istisnalarla yönetim (aktif) düzeyi ve istisnalarla yönetim (pasif) düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo-32** Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	2,316	6,857	0,000	3,251	0,001	0,057
	Karizma ve İdeal Etki	-0,061	-1,165	0,245			
	Zihinsel Teşvik	0,089	2,152	<b>0,032</b>			
	Bireysel İlgi	0,074	1,797	0,073			
	İlham Verme	-0,025	-0,589	0,556			
	Koşullu Ödüllendirme	-0,026	-0,653	0,514			
	İstisnalarla Yönetim (aktif)	0,032	0,741	0,459			
	İstisnalarla Yönetim (pasif)	0,105	2,213	<b>0,028</b>			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,117	2,554	<b>0,011</b>			

Araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını belirleyen boyutların, dış kaynaklı iş tatminleri üzerindeki etkileri belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=3,251$ ;  $p=0,001<0.05$ ). Dış kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak Karizma ve İdeal Etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür( $R^2=0,057$ ).

- Çalışanların zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $p < 0.05$ ).
- Çalışanların karizma ve ideal etki düzeyi, bireysel ilgi düzeyi, ilham verme düzeyi, koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim (aktif) düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p > 0.05$ ).

**Tablo-33** Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Genel İş Tatmini	Sabit	2,814	13,391	0,000	4,032	<b>0,000</b>	0,075
	Karizma ve İdeal Etki	0,087	2,663	<b>0,008</b>			
	Zihinsel Teşvik	0,060	2,351	<b>0,019</b>			
	Bireysel İlgi	0,013	0,492	0,623			
	İlham Verme	-0,022	-0,836	0,404			
	Koşullu Ödüllendirme	0,017	0,706	0,481			
	İstisnalarla Yönetim (aktif)	0,023	0,836	0,404			
	İstisnalarla Yönetim (pasif)	0,047	1,582	0,115			
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0,090	3,168	<b>0,002</b>			

Araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarını belirleyen boyutların, genel iş tatminleri üzerindeki etkileri belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,032$ ;  $p=0,000 < 0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak Karizma ve İdeal Etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,075$ ).

- Çalışanların karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik ve serbest bırakıcı liderlik düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $p < 0.05$ ).

- Çalışanların bireysel ilgi düzeyi, ilham verme düzeyi, koşullu ödüllendirme istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) liderlik düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p>0.05$ ).

### 3.3.6.2. Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo-34** Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların İç Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
İç Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	3,084	15,519	0,000	7,277	<b>0,001</b>	0,040
	Dönüşümcü Liderlik	0,114	2,242	<b>0,026</b>			
	Etkileşimci Liderlik	0,162	3,473	<b>0,001</b>			

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzlarının iç kaynaklı iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=7,277$ ;  $p=0,001<0.05$ ). İç kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,040$ ). Çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini artırmaktadır ( $\beta=-0,114$ ). Çalışanların etkileşimci liderlik düzeyi iç kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,162$ ).

**Tablo-35** Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Çalışanların Dış Kaynaklı İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Dış Kaynaklı İş Tatmini	Sabit	2,404	7,174	0,000	4,237	<b>0,015</b>	0,021
	Dönüşümcü Liderlik	0,070	0,819	0,414			
	Etkileşimci Liderlik	0,202	2,574	<b>0,011</b>			

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik tarzlarının dış kaynaklı iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,237$ ;  $p=0,015<0.05$ ). Dış kaynaklı iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,021$ ). Çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p=0.414>0.05$ ). Çalışanların etkileşimci liderlik düzeyi dış kaynaklı iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,202$ ).

**Tablo-36** Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Genel İş Tatmini	Sabit	2,812	13,464	0,000	6,604	<b>0,002</b>	0,036
	Dönüşümcü Liderlik	-0,040	-0,755	0,451			
	Etkileşimci Liderlik	0,178	3,634	<b>0,000</b>			

Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ile genel iş tatmini arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=6,604$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,036$ ). Çalışanların dönüşümcü liderlik düzeyi genel iş tatmini düzeyini etkilememektedir ( $p=0.451>0.05$ ). Çalışanların etkileşimci liderlik düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,178$ ).

### 3.3.6.3. Yöneticilerin Genel Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisine İlişkin Bulgular

**Tablo-37** Çalışanların Genel Liderlik Düzeyinin Çalışanların Genel İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Genel İş Tatmini	Sabit	2,769	13,119	0,000	4,343	<b>0,038</b>	0,011
	Genel Liderlik Düzeyi	0,137	2,084	<b>0,038</b>			

Yöneticilerin genel liderlik düzeyinin çalışanların genel iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4,343$ ;  $p=0,038<0.05$ ). Genel iş tatmini düzeyinin belirleyicisi olarak genel liderlik düzeyi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,011$ ). Çalışanların genel liderlik düzeyi genel iş tatmini düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,137$ ).

## SONUÇ

İş tatmini günümüzde, tüm işletmelerin ulaşmaya çalıştığı önemli bir unsurdur. Çünkü işinden tatmin olan çalışanlarla uzun süreli ve daha verimli çalışma gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle son yıllarda çalışanların işlerinden daha fazla nasıl tatmin sağlayabilecekleri konusunda araştırmalar yoğunlaşmıştır. Çalışanların iş tatminleri üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir değişken ise, yöneticilerin liderlik tarzlarıdır. Bu araştırmada yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda 300 özel sektör çalışanı üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzları “idealleştirilmiş etki (karizma)”, “zihinsel teşvik”, “bireysel ilgi”, “ilham verme” ve bu boyutların tamamını kapsayan dönüşümcü liderlik olarak incelenmiş ve 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin dönüşümcü liderlik tarzı algılamalarının ortalamasının 3,389 olduğu, diğer bir ifade ile yöneticiler orta düzeyde dönüşümcü liderlik tarzına sahiptirler. Boyut bazında incelendiğinde ise yöneticilerin yüksek düzeyde “idealleştirilmiş etki (karizma)” (3,551) ve “zihinsel teşvik” (3,451) özelliklerine sahip oldukları, orta düzeyde bireysel ilgi” (3,316), “ilham verme” (3,077) özelliklerine sahip oldukları saptanmıştır.

Yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzları “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim (aktif)”, “istisnalarla yönetim (pasif)”, “serbest bırakıcı liderlik” ve bu boyutların tamamını kapsayan etkileşimci liderlik olarak incelenmiş ve yine 5 üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışanların yöneticilerine ilişkin etkileşimci liderlik tarzı algılamalarının ortalamasının 2,984 olduğu, boyutlara ilişkin algılarının da 2,828 ile 3,080 arasında değiştiği, bu verilerin yöneticilerin orta düzeyde etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin toplamını ifade eden yöneticilerin genel liderlik düzeyleri de incelenmiştir. Yöneticilerin orta düzeyde (3,209) liderlik özelliklerine sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmin düzeyleri, içsel, dışsal ve genel iş tatmini olmak üzere 3 boyutta incelenmiştir. Çalışanların her üç boyutta da orta düzeyde işlerinden tatmin oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların demografik özellikleri açısından yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları demografik özellikleri açısından sorgulanmıştır. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olarak, çalışanların cinsiyetlerine göre

yöneticilerinden algıladıkları liderlik tarzlarında istatistiksel olarak farklılıkların olmadığı görülmüştür. Buradan kadın veya erkek çalışanlar, yöneticilerinin benzer liderlik tarzlarına sahip olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Medeni durum açısından dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik ve ilham verme boyutlarında farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Diğer liderlik boyutlarında farklılıklar bulunmamaktadır. Buna göre evli çalışanlar yöneticilerinin zihinsel teşvik ve ilham verme konusunda bekarlara göre daha olumlu düşünmektedirler. Diğer boyutlarda evli ve bekar çalışanlar yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin benzer görüşlere sahiptirler.

Araştırmada çalışanların yaşlarına göre dönüşümcü liderliğin, karizma ve ideal etki, ilham verme boyutlarında, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, genel etkileşimci liderlik boyutlarında, ayrıca genel liderlik düzeyine ilişkin görüşlerinde yaşlarına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Genel olarak, 30 yaş ve altındaki çalışanlar, daha büyük yaşlardaki çalışanlara göre adı geçen boyutlarda yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin daha olumlu görüşlerdedirler.

Araştırmada bir diğer farklılaşma çalışanların eğitim düzeyinde ortaya çıkmıştır. Sadece dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik, etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) ve genel liderlik düzeyi dışında tüm liderlik boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre ön lisans mezunları, karizma ve ideal etki, bireysel ilgi ve genel dönüşümcü liderlik boyutlarında, lisans mezunları ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (pasif) boyutlarında, lise mezunu ve altı eğitim durumunda bulunan çalışanlarda serbest bırakıcı liderlik ve genel etkileşimci liderlik boyutlarında daha olumlu görüşlere sahiptirler.

Çalışanların aylık gelir düzeylerine göre de yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzlarında farklılıkların olduğu saptanmıştır. Bu farklılıkların karizma ve ideal etki, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim (aktif), serbest bırakıcı liderlik, genel etkileşimci liderlik boyutların olduğu, en olumlu algıya genel olarak 0-1000 lira aylık gelir düzeyine sahip olan çalışanların olduğu sonucuna varılmıştır. Genel olarak çalışanların gelir düzeyi yükseldikçe yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderliğin düştüğü gözlenmiştir.

Araştırmada çalışanların işyerlerinde çalışma sürelerine göre, ilham verme, koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim(aktif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyi algılarında farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre, 1 yıldan az işyerinde çalışanlar, yöneticilerine ilişkin koşullu ödüllendirme, serbest bırakıcı liderlik ve genel etkileşimci liderlik boyutlarında, 1-5 yıl arası çalışma

süresine sahip çalışanlar istisnalarla yönetim (aktif) ve genel liderlik boyutlarında, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlarda ilham verme boyutunda daha olumlu görüşlerdedirler.

Çalışanların işyerlerindeki statülerine göre de yöneticilerine ilişkin liderlik algılarında farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar sadece zihinsel teşvik, bireysel ilgi, ilham verme ve istisnalarla yönetim (pasif) boyutlarında bulunmamaktadır. Diğer boyutlarda genel olarak işçi statüsünde bulunan çalışanlar daha olumlu görüşe sahiptirler. Sadece karizma ve ideal etki boyutunda yetkili statüsünde olanlar daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çalışanların demografik özellikleri açısından iş tatmin düzeyleri incelendiğinde ise, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına ve işyerlerindeki statülerine göre anlamlı farklılıkların bulunmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kadın veya erkek, evli ya da bekar, farklı yaşlarda ve işyerinde farklı statülerde bulunan çalışanlar işlerinden benzer düzeyde tatmin sağlamaktadırlar.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeylerinde istatistiksel açıdan farklılıkların olduğu saptanmıştır. En yüksek iş tatminine yüksek lisans/doktora eğitim düzeyinde bulunan çalışanların sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların ortalama aylık gelir düzeylerine göre iç kaynaklı iş tatmin ve genel iş tatmin düzeylerinde farklılıkların olduğu saptanmıştır. Buna göre 3001-4000 TL aylık ortalama gelire sahip çalışanlar 2001-3000 TL aylık gelire sahip olan çalışanlardan daha fazla iç kaynaklı iş tatminine sahiptir. Aylık ortalama 4001 TL ve üzerinde gelire sahip çalışanlar da 2001-3000 TL gelire sahip çalışanlardan daha fazla genel iş tatminine sahiptirler.

Araştırmada en yüksek iş tatminine işyerinde 1 yıldan daha az süre çalışanların sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda, iç kaynaklı iş tatmini ile karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, koşullu ödüllendirme, serbest bırakıcı liderlik ve genel etkileşimci liderlik arasında, dış kaynaklı iş tatmini ile zihinsel teşvik, bireysel ilgi, istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyi arasında, genel iş tatmini ile de karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim (pasif), serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Bu değişkenlere ilişkin herhangi bir olumlu veya olumsuz gelişmenin diğer değişkenleri de aynı doğrultuda etkilediği sonucuna varılmıştır.



Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik düzeylerinin iş tatmin düzeyleri üzerine etkisini incelemek üzere araştırmada regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların iç kaynaklı iş tatmin düzeyleri üzerinde karizma ve ideal etki ile serbest bırakıcı liderlik tarzının olumlu etkilerinin olduğu, diğer liderlik boyutlarının etkilerinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların dış kaynaklı iş tatmin düzeyleri üzerinde ise zihinsel teşvik, istisnalarla yönetim (pasif) ve serbest bırakıcı liderlik tarzının olumlu etkilerinin olduğu, diğer liderlik boyutlarının etkilerinin olmadığı belirlenmiştir.

Çalışanların genel iş tatmin düzeyleri üzerinde karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik ve serbest bırakıcı liderlik tarzının olumlu etkilerinin olduğu, diğer liderlik boyutlarının etkilerinin olmadığı belirlenmiştir.

Genel dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzı olarak ele alındığında ise iç kaynaklı iş tatmini üzerinde hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik tarzının olumlu etkilerinin olduğu, dış kaynaklı ve genel iş tatmini üzerinde ise sadece etkileşimci liderliğin olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerinin genel liderlik düzeyleri arttıkça, çalışanların da genel iş tatmin düzeyleri artmaktadır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırmanın başında belirtilen hipotezlerin kabul/red durumları Tablo 37'de özetlenmektedir:

**Tablo-38** Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul/Red Durumu

H:no	Hipotezler	Kabul	Red
H <sub>1</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		X
H <sub>2</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>3</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>4</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>5</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları aylık ortalama gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>6</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>7</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları işyerindeki statülerine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>8</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.		X
H <sub>9</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.		X
H <sub>10</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.		X
H <sub>11</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>12</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri aylık ortalama gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>13</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri işyerinde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	X	
H <sub>14</sub> :	Çalışanların iş tatmin düzeyleri işyerindeki statülerine göre farklılık göstermektedir.		X
H <sub>15</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları ile iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.	X	
H <sub>16</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları liderlik tarzları iş tatmin düzeylerini istatistiksel olarak etkilemektedir.	X	
H <sub>17</sub> :	Çalışanların yöneticilerine ilişkin algıladıkları genel liderlik özellikleri iş tatmin düzeylerini istatistiksel olarak etkilemektedir.	X	

Tablo'dan da görüldüğü üzere, araştırmanın başında belirtilen 17 hipotezin 12'si doğrulanarak kabul edilmiş, 5'i reddedilmiştir.

Sonuç olarak, yöneticilerin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özellikleri, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilemektedir. Yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri arttıkça, çalışanların iş tatmin düzeyleri yükselmektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Araştırmada çalışanların orta düzeyde iş tatminlerine sahip olmaları işletmelerin verimlilikleri açısından beklenen düzeyde değildir. Çalışanların iş tatminlerini yükseltmeye yönelik işletme içerisinde, maddi manevi ödül, motivasyon geceleri vb. uygulamalar yapılabilir.
- Yöneticilerin orta düzeyde liderlik özelliklerine sahip olmaları ve yine orta düzeyde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri göstermeleri, yöneticilerin liderlik düzeylerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna götürmektedir. Bunun için ticaret ve sanayi odalarınınca liderlik eğitimi ve seminerleri düzenlenebilir. Böylelikle yöneticilerin liderlik özellikleri geliştirilebilecektir.
- Yöneticilerin liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler, bu araştırma ile somutlaşmıştır. İşletmelerin yönetici istihdamında, liderlik vasıflarına haiz bireyleri seçmeleri önerilmektedir. Böylelikle işlerinden daha fazla tatmin sağlayan çalışanlara ulaşılabilir, dolayısıyla işlerinden tatmin olan çalışanlarla daha yüksek performans sağlanabilir.
- Bu araştırma Türkiye'nin önemli bir sanayi bölgesi olan Kocaeli'nde yapılmıştır. Bu nedenle verilerin Türkiye ortalamasını yansıtması muhtemeldir. Kocaeli, ilk sanayi bölgesi olması nedeniyle büyük göç almıştır. Şirketlerde çalışanlar bölgesel farklılıklar göstermektedir. Bu da yapılan araştırmanın ülke geneline ait bir değer ifade edebileceğini göstermektedir.
- Bu tür araştırmaların giderek sanayileşen ülkemiz için büyük değer taşıyabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle uluslararası boyutta yapılabilecek çalışmaların ulusal çalışmalarla karşılaştırılması konunun boyutunu daha da geliştirecektir.
- Bu araştırmanın Türkiye'nin farklı bölgelerinde varılan sonuçlarda sapmaları söz konusu olabilir. Bu nedenle bu tip ülke genelinde bu tür araştırmalar analitik ve akademik biçimde yapılması ve elde edilecek verilerin sebep-sonuç ilişkisi bakımından incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKAT İlter, Gönül BUDAK ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002.
- AŞAN Öznur ve Miskı Eren AYDIN, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2006.
- AYTÜRK Nihat, *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- BALTAŞ Acar, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 4. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2002.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Örgütsel Davranış, İnsan Üretim Gücü*, BRC Basım, Ankara.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- BAYSAL Can ve Erdal TEKARSLAN, *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BUDAK Gönül ve Gülay BUDAK, *İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İzmir, 2004.
- CLEGG Stewart, Kornberger MARTİN ve Pitsis, TYRONE, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, SAGE Publications, London, 2005.
- ÇETİNKANAT Canan, *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- DAVIS Keith, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1988.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa, 2013.
- ERDEM İnci, Suna TEVRÜZ ve Tülay BOZKURT, *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım*, 3. Baskı, Nobel Yayınevi, İstanbul, 2012.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul, 2004.
- EREN Erol, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 10. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011.
- ERTÜRK Mümin, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş. 4. Baskı. Beta Basım, İstanbul, 2009.
- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- GÜNEY Salih, *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2011.

- GÜRÜZ Demet ve Emet GÜREL, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara, 2006.
- ILGAR Lütfü, *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2005.
- IZGAR Hüseyin, “*İş Doymu*”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2003.
- İNCEOĞLU Metin, *Tutum Algı İletişim*, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2010.
- KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2009.
- KEÇECİOĞLU Tamer, *Lider ve Liderlik*, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2007.
- MULLİNS, L.J., *Management and Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 2002.
- ÖZKALP Enver ve Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım, Bursa, 2013.
- ÖZTÜRK Mehmet, *İşletme ve Yönetim*, Papatya Yayınevi, İstanbul, 2003.
- PAŞAMEHMETOĞLU Ayşın ve Hakkı Okan YELOĞLU, *Örgütsel Davranış (Motivasyon)*, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- SCHULTZ D. P. ve S. E. SCHULTZ, *Psychology And Industry Today: An Introduction To Industrial And Organizational Psychology*, Macmillan, Newyork, 1990.
- SÖKMEN Alptekin, *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- ŞİMŞEK Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2011.
- ŞİMŞEK Şerif ve Adnan ÇELİK, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2009.
- TABAK Akif ve Sıgı ÜNSAL, *Örgütsel Davranış*, Editörler: Ünsal Sıgı ve Sait Gürbüz, Beta Basım, İstanbul, 2013.
- TABAK Akif, *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayın, Ankara, 2005.
- TELMAN Nursel ve Pınar ÜNSAL, *Çalışanın Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.
- TUNÇER Polat, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 2012.
- VECCHIO Robert, *Organizational Behaviour, USA*, Harcourt Brace College Pub, 1995.
- YILDIZ Müge Leyla, *Liderlik Çalışmaları*, *Liderlik Üzerine*, Editör: Müge Leyla Yıldız, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2013.
- ZEL Uğur, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara, 2011.

## MAKALELER

AĞCA Veysel ve Ender TUNÇER, “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 2006, Cilt: 8, Sayı: 1, (2006): 173-193.

ANAFARTA Nilgün, “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:3, Sayı: 1, (2002): 115- 128.

ARSLAN Akın, Murat KORKMAZ, Güran YAHYAOĞLU ve Vedat ÇİMEN, “Şirket Politikası ve Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2011): 219-250.

AYDIN Ayhan, Yılmaz SARIER ve Şengül UYSAL, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimler*, Cilt: 13-2, (2013): 795-811.

AYDINLI İbrahim ve Muhsin HALİS, “Eğitimin İşletme Etkinliğindeki Yeri ve Önemi”, *Mevzuat Dergisi*, Sayı: 74, (2004).

BAKAN İsmail, “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *Tisk Akademi Dergisi*, Sayı: 14, (2009).

BALAY Refik, Ahmet KAYA ve Reyhan GEÇDOĞAN-YILMAZ, “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, (2014): 229-249.

BALOĞLU Nuri ve Engin KARADAĞ, “Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 15, Sayı: 58, (2009): 165-190

BULUÇ Bekir, “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 34, Sayı: 152, (2009): 71-86.

BROWN Michael E., Linda K. TREVIÑO, David A. HARRİSON, “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective For Construct Development and Testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No: 97, (2005): 117-134.

CAN Niyazi, “Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2006, Sayı: 21, (2006): 349-363.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, (2006).

ÇINAR Zehra, "Coaching ve Mentoring", *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 2007, Cilt: 1 Sayı:1, 1-25.

ÇİMEN Mesut ve İsmet ŞAHİN, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe İdaresi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 4, (2000): 53-67.

DEMİR Halis ve Tarhan OKAN, "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *Yönetim*, Cilt: 61, (2008): 72-90.

DUMANLI KÜRKÇÜ Duygu, "Küreselleşme Kavramı Ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar", *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, Vol:3, No: 2, (2013): s.1-11.

DURAK İbrahim ve Celaledin SERİNKAN, "Hemşirelerde İş Tatmini: Denizli Devlet Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde Bir Araştırma", *Karaman oğlu Mehmet bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, (2007): 119-135.

ERASLAN Ergün ve Onur ALGÜN, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, (2005): 95-106.

ERDEM Orhan ve Metin DİKİCİ, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8 Sayı: 29, (2009): 199-213.

EREN Müfide Şule ve Özlem ÇAKIR TİTİZOĞLU, "Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 27, (2014): 276-303.

ERTÜRK Emel ve Tamer KEÇECİOĞLU, "Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 1, (2012): 39-52.

FRY Louis W., "Toward a Theory Of Spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, No: 14, (2003): 693-727.

GÖKBEN ÇETİN Nesrin ve Ertan BECEREN, "Lider Kişilik: Gandhi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 5, (2007): 110-132

GÜL Hasan ve Güner ÇÖL, "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 3-4, Sayı: 17, (2003): 237- 249.

GÜL Hasan ve Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, (2011): 163-184.

İNANDI Yusuf, Nazlı AKGÜN ve Ümide ATİK, “Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, (2010): 102-126.

ÖZKİRAZ Ahmet ve Cengiz SEYFİKLİ, “Liderlik Davranışı ve İş Doyumu: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde Uygulamalı Bir Çalışma”, *Bilgi Dergisi*, , Cilt: 12, Sayı: 2, (2010).

ŞAHİN Ali, Handan TEMİZEL ve Erhan ÖRSELLİ, *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkese Matbaacılık, Eskişehir, 2004.

TAHAOĞLU Filiz ve Tokay GEDİKOĞLU, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt:15, Sayı: 58, (2009): 274-298.

TAŞDAN Murat ve Eda TİRYAKİ “Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması”, *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 33, Sayı: 147, (2008): 54-70.

TENGİLİMOĞLU Dilaver ve Arzu YİĞİT, “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3, (2005): 374-400.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 14, (2005): 1–16.

TOKER Boran, “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 8, Sayı: 1, (2008): 69-91.

TÜRKÇAPAR Ünal, “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi”, *GEFAD / GUJGEF*, Cilt: 32, Sayı: 2, (2012): 331-346.

ÜNAL ERZEN Meltem, “Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi”, *İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, (2008), 65–81.

YAMAN Metin, Hakkı MİRİCİ, İlayda DEMİR ve Gülten HERGÜNER, “Spor Teşkilatlarında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, (2002): 89-96.



YAVUZ Ercan ve Cüneyt TOKMAK, "İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2009): 17-35.

YAVUZ Ercan, "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, (2009):51-69.

YILMAZ Hüseyin ve Atila KARAHAN, "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 3, (2009): 197-214.

YÜRÜTÜCÜ Aslı ve Hüseyin GÜRBÜZ, "Hekimlerin Ahlaki Değerleri İle Meslek Etiğinin İstatistiksel Olarak İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, (2001): 157-172.

## TEZLER

AKDENİZ Mehmet, "Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

ALGANER Yüce İhsan, "Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik." *Yüksek Lisans Tezi*. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002.

ALİYEVA Aynura, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

ARTIK Selçuk, "Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2009.

BAŞERTolga, "Türkiye Basketbol Erkekler 1. Ligi'nde (Beko Basketbol Ligi) Görev Yapan Antrenörlerin Algılanan Liderlik Özellikleri İle Gerçekte Var Olan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi ve Yeni Bir Model Önerisi." *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.

BAYSAL Ebru, "Hemşirelerde Öz-Yeterlilik İnancı ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Saha Çalışması." *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

BIÇAKÇILAR Ferhan, "Liselerin ve Yöneticilerinin Özellikleri İle İş Doyum Düzeyleri (İzmir İli Örneği)." *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2002.

BOĞA Çiğdem, "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği)." *Yüksek Lisans Tezi*. Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun, 2010.

ÇUBUK Makbule, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: TPAO Örneği." *Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

DELİVELİ Ömür, "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik". *Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

DÜMEN Gökçen, "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması." *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

ELMA Cevat, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması." *Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2003.

EMİRE BİLİR Meryem, "Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi." *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

ERDOĞAN Yunus Emre, "Hizmet İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle Çalışanların İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: Kütahya İli Örneği." *Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2010.

ERONAT Zeynep, "İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ`Lerde Ampirik Bir Uygulama." *Yüksek Lisans Tezi*. Kara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

GÜLAY Hüseyin Ersin, "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması (Kocaeli İl Örneği)." *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

KAHYA Cem, "Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Trabzon İli Örneği)." *Yüksek Lisans Tezi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Trabzon, 2009.

KARACA Seçkin, "Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". *Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

KAYA Yılmaz, "İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki." *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.

KURTULUŞ YAŞAR, İbrahim "Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009.

MAMEDOV Barysh, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

ÖZTEKİN Zafer Savaş, "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma." *Doktora Tezi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2008.

SAĞLAM Emine, "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarıyla Kişilik yapıları Arasındaki İlişki." *Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008.

SERTÇE Selahattin, "Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

SEZGİNER Serpen, "Yöneticilik Kavramı ve Türk Yöneticileri Üzerine". *Doktora Tezi*. St Clements University, 2014.

TURHAN Muhammed, "Genel ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi". *Doktora Tezi*. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2007.

YILDIZ Kemal, "Mavi Yakalı Çalışanların İş Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.

YILMAZ Ercan, "Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

ZORLU YÜCEL Pınar, "Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma." *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

## İNTERNET

AKSOY Temel, CEO'nun Görevi Nedir?, <http://www.temelaksoy.com/ceonun-gorevi-nedir/> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

ATEŞ Metin, Önderlik, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate24.htm> (Erişim tarihi: 14.03.2015)

Değişim Liderliği,

<http://www.aydin.pol.tr/SiteAssets/Sayfalar/rehberlik/De%C4%9Fi%C5%9Fim%20Liderli%C4%9Fi%20ve%20Y%C3%B6neticili%C4%9Fi%20ve%20Y%C3%B6neticinin%20Ki%C5%9Fisel%20Geli%C5%9Fime%20%20Etkisi%20B%C3%BClteni.pdf>

(Erişim tarihi: 14.03.2015)

KARAKAŞ Fahri, Geleceği Kuracak Liderlik Modelleri,

<http://blog.milliyet.com.tr/gelecegi-kuracak-liderlik-modelleri-1/Blog/?BlogNo=23844>

(Erişim tarihi: 14.03.2015)

**EKLER****ANKET FORMU**

Değerli katılımcı;

Elinizdeki anket, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen yüksek lisans tezinin uygulama kısmıyla ilgilidir. Veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Mustafa ÖZMEN

**1. Cinsiyetiniz?**

Erkek  Kadın

**2. Medeni Durumunuz?**

Bekâr  Evli

**3. Yaş Grubunuz?**

20yaş ve altı  21-30 yaş  31-40 yaş  41-50 yaş  51yaş ve üzeri

**4. Öğrenim Durumunuz?**

Okur-yazar  İlkokul  Ortaokul  Lise

Ön lisans  Lisans  Yüksek lisans/doktora

**5. Aylık Ortalama Gelir Durumunuz?**

0-1000TL  1001-2000 TL  2001-3000 TL  3001-4000 TL  4001 ve üzeri

**6. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16 yıl ve üzeri

**7. Statünüz?**

İşçi  Yetkili  Yönetici  Diğer

### ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen yan sütunda verilen derecelendirmeyi kullanarak, sizin durumunuz için en uygun olan seçeneği X ile işaretleyiniz. Bütün maddeleri işaretlemeyi unutmayınız. Eğer Sizin durumunuza tam olarak uygun bir seçenek yoksa size en yakın olanı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
YÖNETİCİNİZ;						
1	Bağlı bulunduğum yönetici işletmenin veya bolumun amaçlara ulaşacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder.					
2	Bağlı bulunduğum yönetici zorluklar karşısında yılmaz					
3	Böyle bir yöneticiye sahip olduğum için gurur duyuyorum					
4	Bağlı bulunduğum yöneticinin ahlaki standartlar yönünden iyi bir model olduğunu düşünüyorum.					
5	Bağlı bulunduğum yönetici mesleki değerlerden sık sık söz eder.					
6	Bağlı bulunduğum yöneticinin saygı duyulan biri olduğuna inanıyorum.					
7	Yöneticimin ilişkilerinde kendine güvenen, güçlü bir kişiliği olduğuna inanıyorum.					
8	Yöneticim “ ben gidiyorum var mı gelen” dediğinde tüm astların onu izleyeceğine inanıyorum.					
9	Astlarını önemli konular hakkında bilinçli olmaya teşvik eder					
10	Bağlı bulunduğum yönetici olumlu ve pozitif konuşmayı tercih eder.					
11	Yöneticim astlarına güven telkin eder, onları cesaretlendirir					
12	Yöneticim problemleri çözerken tüm alternatifleri defalarca gözden geçirir.					
13	Bağlı bulunduğum yönetici günlük sorunlarla ilgili olarak, işgörene farklı görüş acıları önerir.					
14	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının mesleki konularla ilgili farklı bakış acıları geliştirmelerini yönünde teşvik eder.					
15	Bağlı bulunduğum yönetici kendini geliştirmek yönünde ilgi duyduğu alanların dışındaki konulara da zaman ayırmaktadır					
16	Bağlı bulunduğum yönetici çalıştığı kişilerin güçlü taraflarına odaklanır ve kendilerine destek olur.					
17	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hepsini birlikte ele almaz, her birine ayrı bir davranış şekli belirler.					
18	Bağlı bulunduğum yönetici astlarını geliştirmek için onlara yol gösterir ve onları eğitir.					

19	Bağlı bulunduğum yönetici astlarına işlerini yapmak için yeni yollar önerir.						
20	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının kişisel arzu, ihtiyaç ve yeteneklerini, astlarıyla olan ilişkilerinde hep göz önünde bulundurur.						
21	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının hangi davranışının ne şekilde ödüllendirileceğini önceden belirler ve net şekilde ortaya koyar.						
22	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının göreve yönelik çabalarını destekler.						
23	Bağlı bulunduğum yönetici astlarının başarılarını ödüllendirir.						
24	Astlarının başarıları sonucunda neler elde edeceklerine, astlarının dikkatini çeker.						
25	Astlarının hata yapmaması için kuralları uygular.						
26	Astlarının önceden belirlenmiş standartlara uymasını temin eder.						
27	Astlarının hatalarını yakın takibe alır.						
28	Astlarının görev performanslarını denetler ve standartlardan sapmalar oldukça müdahale eder.						
29	Bağlı bulunduğum yönetici sorumluluk almaktan kaçınır.						
30	Bölümdeki bir problem ciddi bir hal alınca ona müdahale eder.						
31	Bağlı bulunduğum yönetici faaliyetlerin aksaması durumunda, kendisi haberdar edildiği takdirde müdahale eder.						
32	Yöneticim mecbur kalmadıkça karar vermekten kaçınır.						
33	Bir şey tamamen bozulmadıkça ona müdahale etmez.						
34	Bölümdeki bir problem, ancak kronik bir hal aldıktan sonra, problemi çözmeye çalışır.						
35	Bağlı bulunduğum yönetici katılımcılıktan kaçınır.						
36	Bir kişiye görev verileceğini duyduğunda fazla göz önünde dolaşmaz.						

### MİNESOTO İŞ TATMIN ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki kutucuğu işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz.		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
ŞİMDİKİ İŞİMDEN;		1	2	3	4	5
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başına çalışma olanağının olmasından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirin kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açısından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12	Akademik kararların uygulanmaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
15	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



