

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN KÖSE

İstanbul, 2009

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ VE DEMOGRAFİK
ÖZELLİKLERİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

HÜSEYİN KÖSE

Danışmanlar: DR. MEHMET DENİZ YENER

DR. CENGİZ CEYLAN

İstanbul, 2009

ÖZET

Çalışanların iş tatminleri ile algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ele alan bu araştırmayla; personellerin iş tatminlerinin ve algıladıkları liderlik davranışlarının ne şekilde olduğunun ve personellerin iş tatminlerinin algıladıkları liderlik davranışlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır.

Araştırma; 2008 yılında Mango Tekstil Türkiye şubelerinde, 9 farklı pozisyonda görev alan toplam 618 personele uygulanmıştır. Araştırma verileri; katılımcı personellere verilen "Kişisel Bilgi Formu", "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" ve "İş Tatmini Ölçeği" envanterleri ile toplanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizinde; frekans, yüzde, geçerli yüzde, kümülatif yüzde analizleri, bağımsız grup t testi, korelasyon (r istatistiği), varyans analizi (F istatistiği) ve LSD testi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; algılanan liderlik davranışları ile genel iş tatmini ve içsel iş tatmini ile dışsal iş tatmini alt boyutları arasında çok güçlü olmamakla birlikte pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Personellerin; çalışma süreleri, yaşları, cinsiyetleri, görev aldıkları departmanları, medeni durumları ve mezuniyet derceleri ile algıladıkları liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde, bu demografik özellikler ile algılanan liderlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur.

Ayrıca personellerin; demografik özellikleri ile iş tatmini ve alt ölçekleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise, genel iş tatminlerinin, dışsal iş tatmini ve içsel iş tatmini alt boyutlarıyla birlikte görev alınan departman değişkenine göre ve mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Personellerin medeni durum değişkenleri ile yalnızca iş tatmininin içsel iş tatmini alt boyutu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

ABSTRACT

With this research dealing with the relationship between the job satisfaction of the employees and the leadership behaviours that they perceive, it is aimed to determine in what way the personnel's job satisfaction and the leadership behaviours that they perceive are and whether or not the personnel's job satisfaction shows differences according to the leadership behaviours that they perceive.

The research was applied to totally 618 personnel taking charges in 9 different positions in Mango Textile Turkey branches in the year of 2008. The research data was collected via "Personal Information Form", "Scale of Describing Leadership Behaviours" and "Job Satisfaction Scale" inventories given to the participant personnel. In the analysis of the data gathered at the end of the application; the frequency, percentage, valid percentage, cumulative percentage analyses, independent group t test, correlation (r statistics), variance analysis (F statistics) and LSD test were used.

As a result of realized analyses, it was determined that there was a positive relation, although it is not very strong, among the perceived leadership behaviours and general job satisfaction and internal job satisfaction and external job satisfaction sub-dimensions.

When whether or not there was a significant relation among the personnel's working time, ages, genders, departments that they work for, marital status and graduation degrees and the and the leadership behaviours that they perceive was investigated, it was found that there was not a statistically significant relation among these demographical features and the perceived leadership behaviours.

Also when the relation among the personnel's demographical features and job satisfaction and its sub-scales was examined, it was found that the general job satisfaction together with its external job satisfaction and internal job satisfaction sub-dimensions showed significant differences according to the assigned department variable and graduated school variable. It was found that only there was a significant difference among

the personnel's marital status variables and internal job satisfaction sub-dimension of the job satisfaction.

TEŞEKKÜR

Öncelikle her konudaki yardımlarından dolayı çok değerli hocam Dr. Mehmet Deniz YENER'e, tüm eğitim hayatımda desteğini hiç esirgemeyen ve sürekli yanımda olan sevgili amcam Ali Osman KÖSE'ye, araştırma sürecindeki yardımlarından dolayı ablam Nuray KÖSE'ye, her konuda sabırla ve anlayışla yanımda olan çalışma arkadaşlarıma ve ekibime, araştırmaya katılan tüm personellere teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2009

Hüseyin KÖSE

TABLolar LİSTESİ	Vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1.....	3
1. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. LİDERLİK FİKRİNİN ORTAYA ÇIKIŞI	5
1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK AYRIMI	7
1.3. LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ.....	10
1.3.1. Liderlik Kültüre Bağlı Bir Değişkendir	11
1.3.2. Liderlik Topluma Bağlı Bir Değişkendir	12
1.3.3. Liderlik Zihniyete Bağlı Bir Değişkendir	13
1.3.4. Liderlik Felsefeye Bağlı Bir Değişkendir	13
1.3.5. Liderlik Olgunluğa Bağlı Bir Değişkendir.....	14
1.4. GÜNÜMÜZ ANLAYIŞINA GÖRE LİDERİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	17
1.4.1. Liderin İnsan Unsuruna Önem Vermesi.....	17
1.4.2. Liderin İçsel Motivasyon Unsuruna Önem Vermesi.....	17
1.4.3. Liderin Mükemmeliyetçiliğe Önem Vermesi	18
1.5. MODERN LİDERLİK TÜRLERİ.....	19
1.5.1. Karizmatik Lider	19
1.5.2. Dönüşümcü Lider	21
1.5.3. Etkileşimci Lider	23
1.5.4. Transaksiyonel Liderlik.....	24
1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	25
1.6.1. Özellik Yaklaşımı.....	25
1.6.2. Davranışsal Yaklaşım	25
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	26
1.6.4. Bilişsel Yaklaşım	27
1.6.5. Yol Amaç Yaklaşımı.....	27
1.6.6. Vroom - Yetton - Jago Modeli	28
BÖLÜM 2.....	30
2. İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	30
2.1. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ	32
2.1.1. İçerik Teorileri.....	33
2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	33
2.1.1.2. Alderfer'in Erg Teorisi	34
2.1.1.3. Mc Clellan'ın Başarı İhtiyaç Teorisi	35
2.1.1.4. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	35
2.1.2. Süreç Teoriler	37
2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	37
2.1.2.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	38
2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	39
2.2. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	39
2.2.1. Kişisel Faktörler	40
2.2.1.1. Cinsiyet.....	41
2.2.1.2. Yaş	41
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi.....	42

2.2.1.4. Çalışma Süresi	42
2.2.1.5. Kıdem	42
2.2.1.6. Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma.....	43
2.2.1.7. Kişilik Özellikleri	43
2.2.2. Örgütsel Faktörler.....	43
2.2.2.1. Ücret ve Pozisyon.....	43
2.2.2.2. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği.....	44
2.2.2.3. Özgürce Karar Verebilme	44
2.2.2.4. Örgüt İçi İşbirliği ve Yardımlaşma	45
2.2.2.5. Kararlara Katılabilme	45
2.2.2.6. İş-Görev Tanımı ve Dağılımı	46
2.3. İş TATMİNİNDEN KAYNAKLANAN NEDEN SONUÇ İLİŞKİSİ	47
2.4. İş TATMİNSİZLİĞİNİN SEBEPLERİ.....	49
2.5. İş TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....	51
BÖLÜM 3.....	53
3. UYGULAMA: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ.....	53
4. SONUÇ.....	95
EKLER.....	101
KAYNAKÇA	104

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Şube Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$)	57
Tablo 2. Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$).....	59
Tablo 3. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$)	59
Tablo 4. Görev Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$)	60
Tablo 5. Medeni Durum Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$).....	61
Tablo 6. Mezuniyet Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$).....	61
Tablo 7. Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri ($f, \%, \%_{gec}$ ve $\%_{yig}$)	62
Tablo 8. Yaş Değişkeni İçin N, \bar{x}, ss , Min ve Max Değerleri.....	63
Tablo 9. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Şubeler ve Toplam Puanı İçin N, \bar{x} ve ss Değerleri.....	63
Tablo 10. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Şubelere Göre N, \bar{x} Ve ss Değerleri.....	65
Tablo 11. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanı ve İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi	70
Tablo 12. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	71
Tablo 13. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)	72

Tablo 14. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi.....	73
Tablo 15. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	73
Tablo 16. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	74
Tablo 17. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	75
Tablo 18. İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	76
Tablo 19: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)77	
Tablo 20: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi.....	78
Tablo 21: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	79
Tablo 22: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	80
Tablo 23: İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	82
Tablo 24: İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	84
Tablo 25: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	86

Tablo 26: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	88
Tablo 27: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA).....	88
Tablo 28: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	90
Tablo 29: İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi	91
Tablo 30: İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi.....	92
Tablo 31: İstatistiksel Olarak Anlamlı Farklılıkların Bulunduğu Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA) "İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri İle Görev Alınan Pozisyon Değişkeni Arasındaki Anlamlı Farklılık", "İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Anlamlı Farklılık" ve "İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri İle Mezuniyet Derecesi Değişkeni Arasındaki Anlamlı Farklılık"....	93

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, kalıcı ve başarılı olmak, rakiplerinden farklılaşp ön planda yer almak isteyen şirketler, çalışma ortamlarında insan faktörüne odaklanmışlardır. Bu tarz şirketlerin ilk olarak önem verdikleri konu; şirket adına yaşanan ekonomik, teknolojik ya da sektör içerisindeki pozisyon kaygıları değil, temelinde insan faktörünün olduğu konulardır. İnsanların bir arada, iyi motive edilmiş bir şekilde, minimum maliyetle maksimum performans alınacak şekilde, personellerin sahip oldukları beceri ve yeteneklerinin açığa çıkartılarak personellere kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme fırsatları vererek çalışabilmelerinin nasıl sağlanacağı şirketlerin çözmeye çalıştığı en temel soru olmuştur. Özellikle rekabetin giderek arttığı bu yıllarda şirketlerin, personellerini en etkin ve maksimum verimle kullanma zorunluluğu doğmuştur. Şirketlerin gerçekleştirmeyi istedikleri bu durum, personellerin iş tatminlerinin artırılmasıyla elde edilebilmektedir.

Şirketler yüksek hedef ve amaçlara örgüt içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanların varlığıyla ulaşabilirler. Bu sebepten dolayı, şirketler personellerin iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemek ve iyileştirmek zorundadırlar. Özellikle insan faktörünün çok daha etkin olduğu perakende sektörü gibi emek yoğun çalışılan sektörlerde, personellerin iş tatmini, şirketlerin performanslarını ve rekabet güçlerini daha hızlı ve fazla etkileyecektir. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde iş tatminine etki eden faktörlerin başında personellerin demografik özelliklerinin ve çalıştıkları ekip liderlerinin, liderlik tarzlarını algılayışlarının geldiği görülmektedir.

Bu nedenle; bu çalışmadaki amaç, personellerin, çalıştıkları ekip liderlerini liderlik açısından ne şekilde algıladığını, algılanan bu liderlik davranışlarının personelin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğini, personellerin nasıl bir iş tatminine sahip olduğunu, personellerin ekip liderlerini algılayış şekillerinin ve demografik özelliklerinin iş tatminlerine etki edip etmediğini açıklamaktadır.

Çalışmada bu amaç doğrultusunda öncelikle Liderlik ve İş Tatmini konusunda açıklamalar, sonra da uygulama yapılmıştır. Çalışmayla ilgili olarak Liderlik ve İş Tatmini

konusunda yerli ve yabancı, literatür taranmış; kitap, dergi, yüksek lisans ve doktora tezleri, makale, bildiri ve araştırmalardan faydalanılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm liderlik ile ilgili kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. Liderliğin kavramsal çerçevesi ile; liderlik fikrinin ortaya çıkışı, liderlik yöneticilik ayrımı, liderliğin özellikleri, günümüz anlayışında liderlik, modern liderlik ve çeşitli liderlik yaklaşımları, literatürde yer alan bilgilere dayalı olarak ayrıntılı bir şekilde ortaya konmaktadır.

İkinci bölüm ise iş tatmini ile ilgili kavramsal çerçeveden oluşmaktadır. İş tatmini kavramsal çerçevesi ile; iş tatmini, iş tatmini teorileri, iş tatminine etki eden kişisel ve örgütsel faktörler, iş tatminsizliğinin sebep ve sonuçları açıklanmaktadır.

Üçüncü bölümde de; liderlik ve iş tatminine yönelik yapılan çalışmanın uygulaması yer almaktadır. Yapılan uygulamalar sonucu elde edilen bulgular frekans dağılımları, tek yönlü varyans analizleri ve bağımsız grup t testleri ile tablolştırılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise araştırmanın teorik yönü ve uygulama sonuçları ile ilgili bir değerlendirme yer almaktadır.

BÖLÜM 1

1. LİDERLİKLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik kavramı hem günlük yaşantımızda hem de çalışma hayatımızda önemli yer tutan ve çok kullanılan kavramlardan biridir. İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlik kavramı için birçok tanım yapılmıştır.

Lidere günümüzde bazı önemli sebeplerle ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebepler; liderlerin insanları belirli hedeflere götürmesi ve bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçları ile çıkarların neler olduğunu belirlemek sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak bu insanların güçlerini, cesaretlerini, arzu ve ihtiyaçlarını artırmaktır¹. Liderlik diğer bir yönden, çalışanların çalıştıkları kurumun değerlerinin inançlarının farkında olmalarını ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirir ve radikal değişiklikler de bu yolla gerçekleştirilebilir².

Liderliğin öznel bir kavram olması ve içinde bulunulan zamana göre farklılık göstermesi liderliğin tanımlanmasını zor ve karmaşık hale getirmektedir. Buna göre, 1900-1929 yıllarında yapılan tanımlamalarda merkezileşme; 1930'lu yıllarda yapılan tanımlamalarda zihinsel bağlantı kurma, ortaklaşa etkilenme süreci, başkasına öncelik tanıma; 1940'lı yıllarda yapılan tanımlamalarda grup yaklaşımı; 1950'li yıllarda yapılan tanımlamalarda etkililiği grup süreci içinde inceleme; 1960'lı yıllarda yapılan tanımlamalarda literatüre giren davranış kavramı; 1970'li yıllarda yapılan tanımlamalarda grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırma; 1980'li yıllarda yapılan tanımlamalarda ise büyük insan, etkililik liderliğin tanımlanmasında anahtar kavramlar olarak görülmektedir³.

Lider, çalışma ekibini koordine eden, ekibin işlerini planlayan ve ekip adına konuşan kişidir. Liderlikte temel amaç; belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamaktır. Öyleyse; lider yöneticiler de örgütünü en verimli, en ussal bir biçimde işler duruma

¹Nalan Ergün, Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve THY Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2001, 42.

²Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, 2001, 109.

³Semiha Şahin, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler, **Doktora Tezi**, İzmir, 2003, 12.

getirebilmek için, iyi bir lider olmak zorundadır. Eski Yunancadaki "archein" başlamak, yol göstermek, tahakküm etmek ve "prattein", nüfuz etmek, başarmak, ile Latincedeki "ayoro" geçirmek, yol göstermek ve üstüne almak fiilleri liderliğin tanımındaki davranmak, harekete geçirmek ya da tesir etmek fiiline karşılık gelmektedir⁴.

Gökçe ve Şahin, liderliği "gönüllü biçimde ortak amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere beraber çalışmaya yönelen, bir kişi ile takipçilerinin içinde yer aldığı örgüt veya kurumda meydana gelen ve başkalarının da gözleyebildiği bir faaliyet ve faaliyetler kümesi" şeklinde tanımlar. Koçel'e göre lider, diğer insanları belirli bir amaç yönünde davranışa geçmeye sevk eden, onları etkileyen kişidir. Ya da bir grup insanın kendi şahsi ve grup amaçlarını başarmak üzere peşinden gittikleri, emirleri yönünde davranışta buldukları kişi liderdir demektir. Uluslararası literatüre bakıldığında ise; liderlik, hedefe tutunmaya yönelik iletişim yoluyla yönelinen kişiler arası etkidir. Paylaşılmış bir yönde diğer bireylerin davranışlarına veya tepkilerine neden olan bir davranıştır. Bir dizi eylemi takip ederek ikna veya bir örnekle insanları etkileme sanatıdır⁵.

Yukl liderliği, idarecilik merkezli görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları, diğer insanlar üzerindeki etkileri, davranış ve bireysel özellikleri açısından tanımlamıştır. Bass'a göre etkilemenin ötesinde liderlik, örgütsel yapının harekete geçirilmesi, rol farklılaştırılması, birbirini etkileme, amaçlara ulaşma, güç, inandırma, belirli davranışlar, kişilik ve grup süreçleri açısından incelenmelidir. Katz ve Kahn, liderlerin hizmet ettikleri grupların muhtelif temel işlevlerini başardıklarını öne sürmüşlerdir. Bennis, liderlikteki temel elemanları; vizyonlara yol göstericilik yapmak, his, hırs ve tutkunun birleşimi, kendini tanıma, dürüstlük (samimiyet) ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak biçiminde ortaya koymuştur⁶.

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik

⁴Gökhan Çalışkan, Liderlik Açısından Antrönör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, 2001, 5.

⁵Ümit Arkan, Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2004, 47.

⁶Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, 1998, 10.

eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir⁷. Liderlik, kişinin yalnızca kendisinin değil, onunla birlikte çalışanların da olayların tam olarak kapsamını ve bütünü görmesini sağlamaktır⁸.

Liderlik; vizyon, misyon, organizasyon, motivasyon ve aksiyon ile ilişkili bir süreçtir. Liderler insanlara sahiplenecekleri düşüleri, inancı, tutkuyu, coşkuyu, heyecanı, ve umudu verir. Liderlik vasıflarına sahip yönetici; geleceği yaratır, insanlara yol gösterir, ilham kaynağı olur ve yeni liderlerin yetişmeleri ve gelişmeleri için ortam yaratır, destek sağlar⁹.

Liderlik fikrinin ortaya çıkışı incelendiğinde; liderin görevinin, işgörenlerin kendilerine güvenini zedelemeksizin onların hatalarını düzeltmek ve aşırıya kaçmadan işgörenleri iyi yaptıkları bir iş karşılığında övmek olduğu söylenebilir. Yalnızca belirli çalışanlar üzerinde durarak takım ruhu oluşturulamaz. Liderler insanlardan özveride bulunmalarını, kendilerini işlerine adanmalarını isteyip onlar canla başla çalışırken, bu süreçten uzak kalamazlar. Çünkü çalışanların sözlerini ve davranışlarını çalıştıkları liderin söz ve davranışları belirlemektedir¹⁰.

1.1. Liderlik Fikrinin Ortaya Çıkışı

Yakın zamanda "Amerikan Yönetim Birliği" tarafından yapılan araştırmada çoğunluğun benimsediği liderlik özellikleri; dürüst, doğruyu söyleyen, güvenilir, karakterli, inançlı, rekabetçi, yetenekli, üretken, teşvik edici, kararlı, yönlendirici olarak ifade edilmiştir. AT&T şirketi tarafından yapılan benzer bir araştırma da ilk 5 sırayı alan liderlik özelliklerinin; dürüstlük, rekabetçi olma, teşvik edici olma, cesaretli olma, geleceği görme olduğunu belirlemiştir¹¹.

⁷ Selahattin Yalçın, İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2005, 2.

⁸ Çetin Kaya, **Liderler Liderliğe Giden Yollar**, İstanbul, 2002, 17.

⁹ Murat Toktamışoğlu, **İş Yaşamındaki Akıl ve Ruhun Sentezi**, Ankara, 2001, 25.

¹⁰ Ron Zemke/Kristan Anderson, **Şapka Çıkarttırın Hizmet**, İstanbul, 1998, 26.

¹¹ Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, 2001, 95 vd.

Hemen hemen her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, kendi kahramanları ve milletlerinin liderlik olayları yer alır. Joesph Campbell, çalışmasında her kültürde çok çeşitli masallar bulmuştur: Özellikle, ilk masal kahramanlarıdır ki, bu kişiler genellikle bir şeyin keşfedicisi konumundadırlar. Bu kişiler ya yeni bir dini ya yeni bir şehri ya da yeni bir yaşam şeklini bulan kişiler olabilir. Kişi yeni bir şey bulmak için eskiyi terk edip yeni bir şey araştırmaya gider. Bu da eskiyi bırakıp yeniyi araştırma yolculuğunu içerir. Liderlik bir ihtiyaca cevap vermek için ortaya çıkmıştır. Belirsizliklerden ve tehlikelerden ortaya çıkan liderliği genelleştirmek zordur; çünkü şartlar durumdan duruma, zamandan zamana değişir. Etkin liderlik, bir savaş durumunda farklıdır, ileri teknoloji ortamında farklıdır. Aynı şekilde, üst düzeydeki liderlik ile alt düzeydeki liderlik de birbirinden çok farklı olabilir. Liderlik bir kişiye ait değildir; o sadece ilişkilerde vardır ve sadece astların düşüncesinde ve algısındadır. Diğer taraftan lider tarafından etkilenen bir kişi yoksa, orada bir liderlikten söz edilemez. Liderlik kişiler arasında ortaya çıkan bir olgudur. Bu, bir kişinin içinde olan his, anlayış değildir. Liderlik sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerden analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görülüyorsa liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu da olmaktadır¹².

Lider, kurum içerisinde birlikte çalışılan bütün bölümlerin ve çalışanların birlikte uyum içinde ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamalıdır. Ekipte görev alan tüm çalışanların, birlikte aynı hedef doğrultusunda, firmanın ortak amaçlarını gerçekleştirmek için, uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlamak liderlerin görevidir¹³.

¹²Mehmet Şişman, **Öğretim Liderliği**, Ankara, 2002, 64.

¹³W.Edward Deming, **Japnlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, 1994, 196.

Liderlik, diğerk insanların göremediğı şeyleri görmek ya da hissedebilmektir. Aynı zamanda uygulama sürecinde, değişik yolların aranarak bulunması ve bulunan bu farklı yolların uygulama sürecine katılmasıdır. Liderlik, kişinin sadece kendisinin işletmeyi, çalışanları ve çevresini farklı görmesi anlamına gelmez. Aynı zamanda çalışanların da işletmeyi ve çevresini farklı görmelerini sağlamaktır. Çalışanlar arasında sistem düşüncesini hakim kılmak iç ve dış çevre faktörlerinin işletmeyi olumlu ya da olumsuz olarak nasıl etkileyebileceğini onlara anlatmaktadır. Lider, örgütsel dönüşüm stratejilerini işletmede başarıyla uygulayabilen kişidir¹⁴.

Endüstri devrimiyle sistematik çalışmalar, iş bölümleri, hiyerarşik yapılar vs. endüstrilerde önem kazanmaya başlamıştı. Verimin yükseltilmesi, üretimin artırılması, rekabet gücü yaratılması vs. için endüstriler inanılmaz bir güç ile çalışır hal almıştı. 19. yüzyılın ilk yarısında endüstriyel liderlik anlayışı da ilk kez ortaya çıkıp, hızla önem kazanmaya başlamıştı. Kararlar işletmeye azami fayda sağlayacak şekilde alınmakta ve başlıca ölçü ekonomik etkinlik olmaktaydı. İş görenin sadece üretim aracı olarak görüldüğü bu dönemde insanlar arasında doğal olarak kurulan ilişkiler ve faktörler, organizasyonun dışında bırakılmaya çalışılmıştır. Organizasyonda çalışan insanlar, birbirleriyle tanımlanan ilişkileri olmayan, rasyonel davranıp, kendi ekonomik çıkarlarını gerçekleştirmeye çalışan tek tek bireylere indirgenmişlerdir¹⁵.

1.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı iki kavramdır. Bu farklılığı yaratan düşünce ve eylem biçimleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Liderler, kişileri ve aktif tutumları benimserken, yöneticiler kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler. Liderler, insanların olabirlik-isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirken, yöneticiler işlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler. Liderler, yeni moral artırıcı değerler yaratıp verdikleri buyruklarla özel istek ve amaç

¹⁴Kaya, 16.

¹⁵Yalçın, 5.

oluştururken, yöneticiler anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme – cezalandırma vb. esnek aktikler kullanırlar. Liderler, yaptıkları işleri bir zorunluluk ya da yük olarak görmezler. Fakat yöneticiler ise konumlarında kalmalarını sağlayan günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar. Liderler işte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederken, yöneticiler varolanı koruma güdüleri ile riske girme arzularına ket vururlar. Liderler durumlar karşısında yeni yaklaşımlar geliştirebilirken, yöneticiler birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler. Liderler, empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirken, yöneticiler astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurar ve onları emirlerle itaate zorlarlar. Liderler, olayların ve durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırken, yöneticiler olayların ve durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar¹⁶.

Liderlik, kişinin kendi isteklerini çalışanlara yapmalarını emrederek yaptırmak değil; kendi isteklerini çalışanların da istemelerini sağlayarak yaptırma sürecidir ve bu süreç zaman içerisinde sürekli gelişmiş, yenilenmiştir¹⁷. Örneğin; Büyük İskender, Kanuni Sultan Süleyman veya Napolyon'un kendi dönemlerindeki liderlik ve yönetim tarzları bilgi çağında başarılı ve geçerli olamazdı. Yirmi birinci yüzyılda bilginin baş döndürücü üretimi, dönüşümü ve değişiminin izlenmesi bile imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle liderler karar verme ve uygulama sırasında bu hızdan faydalanabilmeyi öğrenmeli ve kendilerini bu şekilde eğitmelidirler. Liderin bu değişim süreci ise çalışanlar ile girdiği etkileşim sonucu geliştirilebilir. Bugünün çağdaş liderlik anlayışında, liderin ofisinde oturup, çalışanlar ile etkileşimden uzak durmasına yer yoktur. Lider zamanının büyük bölümünü kurum dışında, kurumlar arası ve uluslararası ilişkileri artırıcı çalışmalara ayırmalıdır. Lider dünyadaki benzer kurumları yakından izlemeli, her an strateji değiştirip kurumunu en iyilerden daha hızlı geliştirebilmelidir. Çevresindekilerden daha hızlı ilerlemeyen kurum her an geri kalabilir ve kendini başarısızlar listesinde bulabilir. Liderler kendisini, bilgiyi öğrenen değil, öğrenmeyi öğrenen ve bilgiye en hızlı, en doğru ulaşabilen ve bilgiyi yönetebilen insanlar

¹⁶Sule Erçetin, **Liderlik Sarmalında Vizyon**, Ankara, 2000, 12 vd.

¹⁷Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, 2004, 152.

olarak yetiştirmelidir. Aynı zamanda bilgi teknolojilerini en iyi kullanabilenler bilgiye en hızlı ulaşanlar olacaktır¹⁸.

Geleneksel yöneticilerin, yönetimin her aşamasındaki karar ve süreçleri kontrol etmek ve düşünmek zorunda olmalarına karşın lider, sadece motivasyonu düşünmektedir. Lideri, tanımlanan zaman çerçevesinde tanımlanan projeleri hep beraber çalışan bireyleri koordine ve motive ederek, yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Liderlerin; kolaylık sağlayıcı olmaları, takım problemlerinin çözümünde becerikli olmaları, takımlarını nasıl motive edeceklerini, koruyacaklarını ve geliştireceklerini bilmeleri, takım üyelerinden beklenenin bir modelini oluşturmaları, çok iyi birer dinleyici olmaları, takım üyelerinin planlara ve kararlara katılımını teşvik edici olmaları, takım üyelerinin çalışmalarına yardımcı olabilmeleri, insanların nasıl odaklaşabileceklerini bilebilmeleri, takımın yapacağı iş için kaynak sağlayabilir olmaları, takımın gelişerek yüksek performanslı olmasında beceri sahibi olmaları, çalışanlar arasında empatiyi sağlayabilecek yeterlilikte olmaları, takım üyelerinin uzmanlığına güvenmeleri, değişiklikleri kabul edebilir ve değişikliklere uyum sağlayabilir olmaları onları etkin lider yapabilecek nitelikteki özelliklerdir¹⁹.

Liderler önce yapmak istedikleri şeylere odaklanırlar. İzleyicilerin onları mutlaka takip etmeleri zorunluluğunu hissetmezler. Yöneticilerin çıkış noktası ise etrafındakileri aynı amaca yöneltmektir. Bir başka deyişle lider yola çıkar ve takip edilir.

Başarılı lider, bir gruba hâkim olan duygu akımlarını gözden kaçırmaz ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen bu kolektif, hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmaktır. Bu anlamda lider, topluluğa kendi deneyimini geri yansıtan bir aynadır. Bununla birlikte, lider, aynı

¹⁸Ural Akbulut, "Bilgi Çağında Liderlik ve Üniversitenin Rolü", **Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, 2004, 350.

¹⁹Ergün, 64 vd.

zamanda, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilir. Liderlik enerji vermektir²⁰.

İşbaşında liderlik üzerine yapılan araştırmalar; nezaretçi, personel ve amir üzerinde odaklaşarak mikro yaklaşıma aşırı vurgu yapmış, sürecin makro yanının etkisini büyük ölçüde ihmal etmiştir. ABD'de yapılan araştırmada da deneyler başka ulus ya da kültürlerde yinelenildiğinde tamamen farklı sonuçlar alınması da bu görüşü doğrulamaktadır. O nedenle, hem mikro hem de makro yanlara gereken dikkati gösteren bir yönetsel liderlik modeli büyük önem taşımaktadır²¹.

1.3. Liderliğin Özellikleri

Günümüzde lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur. Lider, insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibi kişidir²².

Goleman'a göre liderin kendi bünyesinde toplaması gereken dört ana özellikten söz edilebilir ki bunlar;

- Grupları organize edebilme yeteneği: Liderin temel becerisi; kurum içindeki insanları harekete geçirip, çabalarının koordinasyonunu içerir. Bu, tiyatro yöneticilerinde ya da prodüktörlerde, subaylarda ve her türdeki organizasyon veya birimin başındaki etkili yöneticilerde görülen yetenektir.

- Tartışarak çözüm bulma yeteneği: Çatışmaları engelleyen, ya da alevlenen anlaşmazlıklara çözüm bulan arabulucunun becerisidir. Bu beceriye sahip olanlar, anlaşma yapar, tartışmalarda hakem olur veya arayı bulmakta ustalaşırlar; diplomasi, arabuluculuk veya hukukta ya da şirket birleşmeleri yönetiminde kariyer yapabilirler.

²⁰Daniel Goleman, **İş Başında Duygusal Zeka**, İstanbul, 1998, 90.

²¹Baltaş, 124.

²²Ebru Özgen, "İletişim ve Liderlik", **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, İstanbul, 2003, 112.

- Kişisel bağlantı yeteneği: Empati ve bağlantı kurma yeteneği. İlişkiye girmeyi ya da kişilerin hislerinin ve ilgi konularının farkına varıp uygun tepki vermeyi kolaylaştırır. Bu tür kişiler iyi bir takım oyuncusudur.

- Sosyal analiz yeteneği: İnsanların hislerini, niyetlerini ve sorunlarını keşfedebilme ve iç görü sahibi olabilme yeteneğidir. Başkasının ne hissettiğini bilmek, kolaylıkla yakınlık veya ahenk kurabilmeyi sağlar²³.

Geçerli lider özelliklerini tespit etmede liderliği konusunda şüphe duyulmayan, "evrensel kabul görmüş" liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemek ve icraatına tanık olmak iyi bir yol olabilir. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca "kişiliği" hakkında "geçerli" bulgulara ulaşmak mümkündür. Liderlik konusunda araştırmalarda bulunan çeşitli yazar ve araştırmacıların liderlik konusunda yer alan özelliklerine yönelik açıklamalarına dayanarak, bir liderde bulunması gereken özellikleri; Güvenilir Olma, Özgüven Sahibi Olma, Adam Yetiştirme, Kendini Bilme, Cesaretilik, Bilgi Toplama, Yaratıcılık, Yönetme Yeteneği, Strateji geliştirme, Değişime Ayak Uydurabilme, Yenilikçi ve Karizmatik şekilde sıralamak mümkündür. Fakat burada dikkat edilmesi gereken husus, bu özelliklerin her birinin bir liderde bulunma mecburiyeti olmaması konusudur. Örneğin, sadece karizma sahibi olmak tek başına lider olmak için yeterli olmayacağı gibi, güvenilir olmayan bir liderin diğer özelliklerinin hepsine sahip olması da bir anlam ifade etmeyecektir²⁴.

1.3.1. Liderlik Kültüre Bağlı Bir Değişkendir

Kültür, çok yaygın bir kavram olduğu için kesin olarak tanımlanması çok zordur. Kavram, belli bir halk tarafından kabul edilen ve kuşaktan kuşağa aktarılan, paylaşılan değerleri, felsefi ilkeleri, ahlaki konseptleri, töreleri ve öğrenilmiş davranış kalıplarını kapsar. Kültürel farklılıklar o kadar belirgindir ki, buradan hemen doğru ya da yanlış kalıp tipler (stereotip) türer. Liderlerin içersinde yetiştikleri kültürler, liderlerin uygun yönetsel davranışlarını büyük ölçüde etkileyebilir. Liderlik davranışlarının farklı kültürlere göre

²³Özgen, 114.

²⁴Nesrin Gökben Çetin/Ertan Beceren, "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, 2007, 123.

farklılık gösterdiği söylenebilirken, aynı ulus içinde farklı alt kültürlerde yetişen liderlerin davranışlarında da farklılık görüldüğü söylenebilir. Bir ülkenin çeşitli bölgeleri arasında önemli farklılıklar olabilir. Ülkenin farklı bölgelerinde görev yapmanın, insanı farklı folklorlara ve törelere karşı duyarlı kılması gibi bir avantajı vardır. Ulusallığın paydası aynıdır, ama paylar özdeş olmaktan çok benzerdir²⁵.

1.3.2. Liderlik Topluma Bağlı Bir Değişkendir

Her toplum gençlere hayal ettiği kahraman tipini önerir. ABD'nin kahramanı amacına ulaşan kişidir. Hindistan'da ise kahraman tam tersine kutsal kişidir. David C McClelland ve arkadaşları araştırmalarında Rusya ve Amerika gibi ülkelerde amaca ulaşma motifinin çok yüksek olduğunu, ama Amerika'da bunun eskiye oranla gerilediğini bulmuşlardır. McClelland ve arkadaşları şu hipotezi öne sürmüşlerdir: Yüksek amaca ulaşma motifine sahip uluslar, bunun daha düşük olduğu ülkelere oranla daha hızlı bir ekonomik gelişme gösterirler. McClelland ve arkadaşlarının yaptıkları araştırmalarda; amaca ulaşmacı tipteki kişilerin "Başarının şanstın çok kişisel yetenek ve becerilere bağlı olduğu durumları tercih ettikleri, riskin, onunla başa çıkmada başvurulan kişisel kaynaklarla düz orantılı olduğu durumları aradıkları, performansları ile ilgili somut geri besleme ve ulaştıkları sonuçlara ilişkin bilgi sunacak koşullarda çalışmak istemeleri ve gelecekteki fırsatları öngörebilmek için önceden düşünmeye eğilimli oldukları" gibi özelliklere sahip oldukları ortaya çıkmıştır²⁶.

Toplumlar mı büyük liderleri yaratır, yoksa büyük liderler mi büyük toplumlara yaratır? sözünden, büyük toplumların büyük liderler çıkardığı gibi, büyük liderlerin de toplumların değişmesinde ve gelişmesinde lokomotif görevi yaparak önemli roller oynadıkları anlaşılmaktadır. Bunların yanında, toplumların içerisinde buldukları sıkıntıların da büyük liderlerin yetişmesinde önemli bir etken olduğu bir gerçektir²⁷.

²⁵Baltaş, 123 vd.

²⁶Baltaş, 125.

²⁷Ali Kuşat, "Fatih Sultan Mehmet'in Kişiliği ve Fetihteki Rolü", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kayseri, 2003, 1.

1.3.3. Liderlik Zihniyete Bağlı Bir Değişkendir

Zihniyet, büyük şirketlerin üst düzey yönetici geliştirme programlarının çok sevilen bir kavramıdır. Toplumda kabul edilen ve saygı duyulan, hüküm süren ruh halini, ağır basan ekonomik, toplumsal, felsefi, politik, ahlaki ve dini görüşleri ifade eder. Verili bir ortamda saygı gösterilecek, hoş görülecek, karşı çıkılacak ya da izin verilmeyecek düşünce ve davranış tarzlarına işaret eder. İş görme normları, oyunun kuralları zihniyetten çıkar. Örneğin, Amerikan zihniyetinin başlıca ilkelerinden biri dürüstlüktür; dürüst olmayan davranışa küçük çocuklar bile tepki gösterir. Eşitlikçilik Amerikan zihniyetini oluşturan başka bir kavramdır. Bir halkın zihniyetinin ufku ve etkisi, din ya da ahlakından çok daha geniştir. Zihniyetin bazı unsurları ahlaki ya da dini görüşlerin tamamen dışında ya da karşısında yer alabilir. Örneğin, Amerika'daki 50 yaşını aşkın her yönetici Puriten ahlakının ya da daha doğru bir deyimle Puriten zihniyetinin ilkelerine göre yetişmiştir. Richard H. Tawney ve Max Weber bu ruhun başlıca ilkelerini şöyle özetlemişlerdir. Kişinin kendini geliştirmesi ve ekonomik ve sosyal merdivenin üstüne çıkabilmesi için; kendine dayanması, bağımsız, üretken ve hırslı olması, sıkı çalışması ve enerjik olması gerekir. Tembellik en büyük günahdır; irade eksikliği affedilmez bir zayıflıktır. Çalışma, hayatın gereklerini karşılamak için yapılan bir şey değil, insanın doğal kaderidir. İnsan çalışmada kendini bulur, tamamlar ve gerçekleştirir. Kişinin yeteneklerini en iyi şekilde kullanmaması, kendine ve topluma karşı işlenmiş bir suçtur. Toplumun hastalıklarının tedavisine ve öteki insanların esenliğine katkıda bulunmamak görevden kaçmaktır. Maddi zenginlik, ilerleme, güç ve saygılı şeylerdir: bunlara ulaşmak bir erdemdir²⁸.

1.3.4. Liderlik Felsefeye Bağlı Bir Değişkendir

Bir yöneticinin yaptıkları temel olarak başkalarının hakkında ne düşündüğünün bir sonucudur. Bu husus, profesyonel literatürde pek dikkate alınmamaktadır. Yöneticilerin filozof olması gerekmez. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki insanlara düşünceleri yön

²⁸Baltaş, 124.

verir ve insan başkaları hakkında nasıl düşünürse onlara karşı yaklaşımları da bu şekilde olur²⁹.

1.3.5. Liderlik Olgunluğa Bağlı Bir Değişkendir

İnsana ait bir özellik olan duygusal zekânın beş boyutunun her biri, liderlerin sahip olması gereken temel yetkinliklerdir. Bu yetkinliklerin; "liderin kendiyile ilgili farkındalık düzeyinin yüksek olması, duygularını denetleyebilmesi (özellikle olumsuz duygularla başa çıkabilmesi), birlikte olduğu insanları motive ederek onları harekete geçirebilmesi, Empati kurarak başkalarının duygularını anlaması ve hak vermese de onların duygu durumunu kabul etmesi ve başarı yönelimli, başarıya odaklanmış olması, mazeret bulmaksızın, başkalarını suçlamaksızın, sorumluluk üstlenip sonuca ulaşmaya kadar sebat etmesi" olduğu söylenebilir. Liderin kendiyile ilgili farkındalık düzeyinin derecesi, hayattaki varlık sebebine ve hayatla ilgili misyonuna ulaşmasının temel adımıdır. Lider bunların farkında olursa, önemli bir soruyla karşılaştığı zaman, sadece "işin sunduğu maddi imkânlar" veya eş adayının "fiziksel ve maddi özellikleri"ne değil, bu niteliklerin kendi değer sistemi ve misyonuyla uyuşup uyuşmadığına da bakar. Kendisiyle ilgili farkındalık özelliğine sahip liderler yüksek özgüvene de sahiptirler. Böyle bir lider, değerler sisteminden kaynaklanan iç sesini dinler. Sahip olduğu özelliklerin bir bölümünün, mizacından kaynaklandığını ve bunları değiştiremeyeceğini bilir. Bu özellikleri olduğu gibi kabul eder ve davranışlarını değiştirerek mizacının zorda bıraktığı durumları engellemeye çalışır. Duygusal olgunluk düzeyi düşük liderlerin yöneticilik pozisyonunda görev aldığı şirketler, en kolay, performans değerlendirme sistemlerinde kullandıkları ölçütlerle fark edilir. Bu tür şirketlerde ya adil ve objektif bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaz ya da sistem, bütünüyle sosyal çıktılara bağlanmıştır. Performans sisteminin olmadığı şirketlerde ise, performansın "nasıl" boyutu önemsenmez. Böylece, sadece işini iyi yapıp sonuç aldığını düşünen siğ insanlar, işletmeye egemen olur. Örneğin, perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada, duygularını denetleme ve stresle başa çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başı kârlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yine yapılan araştırmalar, kaygı düzeyi yüksek olan bir yöneticinin çalışma ortamına

²⁹Isabel Warner, **Liderlik ve Yönetim**, İstanbul, 1993, 54.

girdiği zaman, yönetici daha hiçbir şey söylemeden, bunun çalışanlar tarafından algılandığını ortaya koymuştur. Yöneticinin ses tonunu kontrol edememesi, gergin veya yüksek sesle konuşması, çevredeki kişileri suçlaması veya olumsuz ifadeler kullanması, çalışanlar üstündeki baskıyı artırır ve kaygı düzeylerinin iyice yükselmesine yol açar. Stresli durumlar, insanları aptallaştırdığı ve beceriksizleştirdiği için çalışanların eli ayağı birbirine dolanır ve daha çok hata yaparlar³⁰.

Liderlikte sahip olunması gereken özellikler incelediğinde, benzer özellikler yine aşığıdaki gibi sıralanmıştır:

Rastlantısal Olana İlgi Göstermek - Rastlantısal keşiflerden yararlanma yeteneği.

Esneklik - İşlerin yeni müşterilere uyum sağlamak üzere değiştirilebilmesi yeteneği.

Yaratıcılık - Özgür, açık, zeki ve özgün düşünceler üretebilme yeteneği, "rastlantısal uyum" olarak da adlandırılabilir bir nitelik.

Boşluk Yakalama - Müşterilerin istediği ve yöneticilerin daha hızlı, ucuz ve iyi yapabileceği şeylerin saptanması yeteneği.

Hızlı Adım Atma ve Çoklu Gündem - "Koridor İlkesini" izleme yeteneği; bir işi bir kez yerleştirdikten sonra, bir sonraki kapıyı görüp oradan rakiplerden daha önce geçebilmek.

Yeni Kanallar - Genişletilmiş ya da yeni, dağıtım kanallarını saptama ve değerlendirme yeteneği.

Hipotetik Düşünme - Mevcut bir ürünü yeniden değerlendirip şu tür soruları sorma yeteneği. Boyut, renk, biçim ya da malzemede bir değişikliğe gitmeye gerek var mı? Daha uzun süre dayanması için bir şey yapılabilir mi? Yoksa daha çabuk mu atılmalı?

³⁰Baltaş, 124 vd.

Karşılaştırmalı Düşünme ya da Uygulama - Başka firmaların başarıyla yaptığı ve sizin ürün ya da hizmetinize yarar sağlayabilecek şeyleri görme yeteneği.

Radikal Düşünme - Sorunu yeniden gözden geçirmenin onu çözmeye yardımcı olup olmayacağını görebilmek için, mevcut yaklaşımları bütünüyle terk etme ya da 180 derecelik bir dönüş yapma yeteneği³¹. Liderlik davranışları, golf çantasındaki golf sopaları gibidir. Her sopanın kullanılacağı durum ve şart farklıdır. Ancak, hangi tarz olursa olsun liderlik davranışının uygunluğu, liderin duygusal zeka yeteneklerindeki yeterliliği ile ortaya çıkacaktır³².

İyi bir lider hem yetkilerinin farkında olup bunu en etkin bir şekilde kullanabilmeli hem de sahip olduğu bilgi birikimi ile ekibine yol gösterebilmelidir. Liderin bilgi ve yeteneğe sahip olma durumu ile ilgili şunlar söylenebilir;

- Çok bilgili bir lider, çok az kişilik gücü olsa bile etkili olabilir.
- Yetkisini önemsemeyen ve bilgi gücünü en iyi şekilde kullanabilen bir lider, orta karar bir kişilik gücüyle bile etkili olabilir.
- Çok az yetkisi olan ve bilgi gücünün çok önemli olmadığı bir konumda olan bir liderin, kuvvetli bir kişilik gücü olması gerekir³³.

Bir liderin başta gelen görevi sonuç almaktır. Ama mevcut bütün lider yetiştirme programlarına ve uzman" tavsiyelerine rağmen, birçok kişi ve kuruluş yine de etkin liderliği yakalayamıyor. Daniel Goleman bunun bir nedeninin de söz konusu uzmanların sunduğu tavsiyelerin nicel verilere değil, çıkarsama, tecrübe ve sezgiye dayalı olmasından kaynaklandığını belirtiyor³⁴.

³¹Jennifer James, **Gelecek Zamanda Düşünmek**, İstanbul, 1997, 73 vd.

³²Füsun Tekin Acar, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi, **Doktora Tezi**, İstanbul, 2001, 94.

³³Pat Heim/Elwood N Chapman, **Liderliği Öğrenmek**, İstanbul, 1997, 36.

³⁴Nurettin Elhüseyni, "Lideri Lider Yapan Nedir?" **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul, 2002, 62.

1.4. Günümüz Anlayışına Göre Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Geçmişte liderlik, dışarıda ve önde olmak demektir. Satışlarda birinci olmak, en üst makamda bulunmak, en çok golü atmak veya seçimde en yüksek oyu almaktır. 21. yüzyıla girerken bu olguya daha yeni bir açıyla bakmak zorundayız. Bu yeni liderliğin nitelikleri şunlardır³⁵:

1.4.1. Liderin İnsan Unsuruna Önem Vermesi

Liderlik sadece yönetim sistemi, satış, araç-gereç veya sayılar üzerine bir yönetim değildir. Bu olgu aslen insan içindir. İşte sözü geçenler de yalnızca ilerlemek üzere kullandığımız araç ve ölçütlerdir. Öyleyse, temel çizgimizi belirlemek için, bulunduğumuz konuma ilişkin olarak, şu soruları kendimize soralım: daha mutlu muyum? İnsanlar daha memnun ve güçlü mü? Hayatımız daha iyiye gidiyor mu? İşte bu noktalarda amaçlarımıza ulaşmadaki başarımızı ölçmek için stratejilerimiz olmalıdır. Yoksa, kâr ve yüksek kazanım gibi ölçütler bunun için yeterli değildir³⁶. Ayrıca liderlik davranışlarında; insan ilişkilerine ve iletişimine özen göstermek, aklın egemen olduğu bir iş gücü oluşturmak, güvene ve saygıya dayalı sağlıklı bir işbirliği sağlamak, davranışlara yön veren bir düşünce sistemi oluşturmak, kurum üyelerinden sadece yararlanmamak, onların kendilerini kanıtlamaları için de gerekeni yapmak, insan kaynağını geliştirmek için gereken önlemleri almak ve gerekli düzenlemeleri yapmak son derece önemli unsurlardır³⁷.

1.4.2. Liderin İçsel Motivasyon Unsuruna Önem Vermesi

Pek çoğumuzun zihninde liderlik ifadesi askerlerine bağırarak, taş çeneli, iri burunlu bir kumandanı çağırır. Çoğu şirket yöneticisi de işçilerine böyle davranır. Kuruluş dizaynı ordu modelinden geldiği için bu biraz normal karşılanabilir. Bu model maalesef belirli endüstrilerde ve kimi ülkelerde hâlâ uygulanmaktadır. Ancak, liderliğin bu eski modeli hızla tarihe karışma sürecine girmiştir. "Yönet ve kontrolünde tut" yaklaşımından, şimdi, "Yetiştir

³⁵Keçecioğlu, 10.

³⁶Keçecioğlu, 10.

³⁷Süleyman Murat Yıldız, "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Kastamonu, 2007, 454.

ve yetki gücü ver" anlayışına doğru değişim kaydetmekteyiz. Er veya geç, dış kontrolden rahatsız olmayan bu kontrolden çıkmaya eğilimlidir. Bu gerçekleştiğinde ise üretim de iş huzuru da azalma gösterir³⁸.

Liderler, örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde iki önemli kavramdan yararlanmaktadır. Bunlar; özdeşleşme ve içselleştirme. Özdeşleşme, izleyicilerin hoşuna giden ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. İyi liderler bu etkiyi stratejik sezgileri, güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yolların dışına çıkan davranışları ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler. İzleyiciler de, olağanüstü gördükleri böyle bir lideri taklit edip, onun gibi olmaya çalışırlar. İçselleştirme ise, davranışlara rehber olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Liderin tutum ve inançları, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edecektir. Liderin, izleyicilerini kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için etkilemek üzere, onların beklenti ve istekleri ile ilgili olan ilham verici bir vizyonu açıkça vurgulaması gerekmektedir³⁹.

1.4.3. Liderin Mükemmeliyetçiliğe Önem Vermesi

İnsanoğlu yaşadığı süre içerisinde amaçlarına ulaşmayı ve vizyonunu gerçekleştirmeyi arzular. Fakat genellikle bu gerçekleştirilemez ve yenilgiye uğranılır. İşte böyle zamanlarda lider olabilmek insan olduğumuzu kabulden geçer. Örneğin, kurucularınca yönetilen en başarılı yüz firma üzerinde yapılan bir araştırmada bu şirketlerin sahip oldukları ortak özellikler araştırıldığında bu yüz firmanın en önemli ortak özelliklerinin her birinin yedi kez yaşadığı büyük başarısızlıktan sonra şuan ki mevcut başarılarına ulaştıkları sonucudur. Unutulmamalıdır ki insanlar yaşam boyu değişik zorluklarla karşılaşılırlar. Bu zorluklar malî, duygusal, fiziksel nitelikteki güçlükler ve zorluklar olabilir.

³⁸Keçecioğlu, 10.

³⁹Ercan Oktay/Hasan Gül, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2003, 409.

Bunların pek çoğu kişilerin, duygu durumunun bozulmasına ve normallik çizgisinden sapmasına neden olur⁴⁰.

Karşılaşılan bu tarz durumlarda; kişiler yakınarak, lanetler yağdırarak, her şeyin aynı kalmasını dileyerek hayatı geçiştirebilirlerken, bunların aksine, değişim için bir karar alır ve hayattaki duruşlarını da değiştirebilirler. Bilinçle seçilmiş bir değişimle hayattaki birçok şeyin daha iyiye gidebileceğine inanılmalıdır. Zaman zaman belirsizlik içine düşülebilir, iç rahatlıktan, içsel huzurdan yoksun kalınılabılır. Böyle durumlarda çoğu kişi liderliği omuzlamaktan, fikirlerini ifade etmekten ve farklı olmaktan ürker. İşte bu noktada önce özgüvenin yeniden inşa edilmesi gerekir. Liderlerin çoğu bir hayli enerjik insanlardır ve düşen bu özgüvenin yeniden inşa edilmesinde enerjinin rolü büyüktür. Liderin enerji derecesinin düşmesi düşünce ve duygularından kaynaklanır. Pozitif bir geleceğe inanıyor ve iyi bir şeyler umuyorsa, liderlerin enerji düzeyi daha yüksek olacaktır. Liderlikte ayrıca vizyon da önemlidir ama tek başına yeterli değildir. Gerçek liderlik, vizyondan sonuçlara ulaşmaktır. Borçtan kurtulmak, yeni iş imkânları üretmek, işgörenleri daha mutlu kılmak, planlanan işi kurmak. Yani liderlik olması istenilen şeyleri bizzat yapmaktır. Değişim sürecinde insan, doğal olarak geleceğe dair bir belirsizlik içindedir. Bununla beraber, insanoğlunda korkular gelişir; işini, ekonomik güvenliğini, şirketini, sosyal kazançlarını, statüsünü, arkadaşlarını ve değer verdikleri benzer birçok yönlerini yitirme de bunların arasındadır. Böylesi korkular, motivasyonu azaltır, güveni zayıflatır ve diğer taraftan da değişime karşı direnişi artırır. Liderlik bu noktada, ekibin korku ve kaygılarını azaltarak, onları, motive etmek, yüreklendirmek ve umudu çoğaltmaktır⁴¹.

1.5. Modern Liderlik Türleri

1.5.1. Karizmatik Lider

Karizma, liderin özellik ve davranışlarının astları tarafından nasıl algılandıkları sonucu oluşur. Karizmanın modern kullanımı 20. yy. başlarında bir alman sosyoloğu olan Max Weber'e kadar uzanmaktadır. Max Weber 1864-1920 yılları arasında yaşamıştır.

⁴⁰Keçecioğlu, 11.

⁴¹Keçecioğlu, 11.

Weber farklı toplumlarda otoritenin nasıl meşrulaştırıldığıyla ilgileniyordu. Weber karizmayı bulunduğu pozisyona ya da geleneksel yapıya dayanmayan, aksine astların algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler taşıyan bir etkileme biçimi olarak tanımlar. Conger ve Kanungo karizmatik liderliğin geliştirilmesinde kullanılabilecek yolların; karizma için en uygun içeriğe duyarlılık (sorunları belirleme ve önemli değerlendirmeler yapmak), vizyon (önemli değişimler hakkında düşünceye sahip olmak ve yaratıcı fikirleri devreye sokmak, yöneticilerin örgütlerin çevresel koşulları üzerinde durmalarını sağlayıcı beyin fırtınasını gerçekleştirmek), etkileyici yönetim (modelleme, görünüş, beden dili, sözlü hüner), özgüdüleme (yüksek performans beklentilerini iletme, karar vermede katılımı artırma, bürokratik kısıtları gevşetme, anlamlı hedefler kurma, uygun ödül sistemlerini kurma) olduğunu belirtmiştir⁴².

Bu ifadelerin hepsi örgütlerin misyonlarını ve değerlerinin nasıl tanımlanacağını yansıtan bir vizyonun duyurulması çerçevesinde örgütsel gerekçeleri tanımlayan herhangi bir kişi olarak lider kavramıyla açığa vurulmakta, somutlaşmaktadır. Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında ön plana çıkar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığına, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda belirir⁴³.

Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde karizmanın, liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma ayrıca kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi de ön görmektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı da vardır⁴⁴.

Karizmatik liderlik yaklaşımı liderin belirli davranışlar sergilediğinde izleyicilerin lidere kahramanca veya olağandışı nitelikler atfetmesi esasına dayalıdır. Liderin bu noktada

⁴²Yalçın, 14.

⁴³Yalçın, 14.

⁴⁴Ali Şahin/Handan Temizel/Erhan Örselli, Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma, Eskişehir, 2007, 660.

sahip olduğu büyük duygusal güç izleyicilerin üstünde büyük etki yaratmaktadır. Vizyon sahibi lider ise bulunduğu anı değerlendirip, örgüt için geleceğe dair gerçekçi, inandırıcı ve çekici bir vizyon yaratma ve bunu aktarabilme gücüne sahip olan bir lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla beraber bu yaklaşımların, karizmatik liderlerin kendi dünya görüşlerini izleyicilerine aktarmakla yetinerek bunun ötesinde bir şey vermemesi ve vizyon sahibi liderlerin de çoğunlukla kendi vizyonlarını aktarıp hayata geçirmeye çalışması gibi kendilerine özgü temel dezavantajları vardır. Günümüzde bu dezavantajları da ortadan kaldırarak örgütlere ihtiyaç duydukları ivmeyi verecek liderlik yaklaşımı izleyicilerini dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüşebilen bir lidere dayalı olan dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır⁴⁵.

1.5.2. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik fikri ilk defa 1978 yılında James McGregor Burns tarafından geliştirildi. Burns dönüşümlü liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar. Dönüşümcü liderlik; istenen liderlik sonuçları, motivasyon ya da fazla çaba harcama, çalışma, lider doğruluğunun ve dürüstlüğünün idrakı, rol çatışmalarının azalması ve organizasyonel etkinliğin algılanması ile doğrudan alakalıdır. Dönüşümcü liderlerin özelliklerine bakıldığında; misyon ve vizyon kazandırımını, saygı ve güven elde etmeyi, diğerlerinin içindeki coşku, inanç, sadakat ve gururu arttırmayı içeren *karizma unsuru*; yüksek beklentileri anlatmayı, semboller kullanarak çalışmaya odaklanmayı, önemli araçları basit yollarla anlatmayı içeren *ilham ve telkin unsuru*; zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi teşvik etmeyi içeren *zekâsal uyarımı*; her bir çalışana bireysel dikkat ve özen göstermeyi, koçluk yapmayı, öğütlerde bulunmayı içeren *bireysel ilgi unsuru*; birçok fikre sahip olmayı ve net olarak yol gösterebilmeyi ve bunları diğerlerine anlatabilmeyi,

⁴⁵Ulaş Çakar/Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi** Dergisi, İzmir, 2003, 84 vd.

paylaşılan rüyaların tamamlanması ile ilgili heyecanı geliştirmeyi içeren *vizyon unsuru* ön plana çıkmaktadır⁴⁶.

Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır. Vizyon oluşturma boyutu, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını ifade eder. Örnek olma boyutu, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını açıklar. İzleyiciler lideriyle aralarında bir bağ kurarak onun inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve tepkilerini örnek alırlar. Grup amaçlarının kabulüne zorlama boyutu, belli bir amaç etrafında izleyicileri çalışmaya yönlendirmeyi ifade eder. Lider bu davranışı, grup uğruna kendini feda etmeyi teşvik etmek ve kolektif kimliği vurgulamak için sergiler. Lider izleyicilerini bir grup gibi düşünüp, kolektif öz faydayı artırır. Bu durumda grubun üyelerinin birlikte hareket ederek görevlerini başarabileceklerine ilişkin algılamaları önem ifade eder. Yüksek performans bekleme boyutu, liderin beklentilerini izleyicilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini vurgulamasıdır. Bireysel düzeyde destek sağlama boyutu, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini idare etmesini anlatır. Zihinsel teşvik boyutu ise, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade eder⁴⁷.

Dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans, izleyicilerle arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma bir zorunluluktur. Esin kaynağı olma ise bir liderin izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade etmesi, onların çabalarını odaklayabilmek için semboller kullanması ve önemli amaçları basit şekillerde ifade edebilmesine dayalıdır. Bu sayede izleyicilerin ulaşmak istedikleri hedefler soyut kavramlar olmaktan çıkıp zihinlerinde

⁴⁶Yalçın, 16.

⁴⁷C. Cüneyt Arslantaş/Işık Pakdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2007, 263 vd.

canlanır. Entelektüel uyarım özelliği ise izleyicilerinin zekâlarını yaratıcı bir şekilde kullanmalarını, olaylara akılcı yaklaşımlarını, problemleri alternatif yollarla çözmelerini ve liderin düşüncelerini bile sorgulamalarını teşvik eder. Bu sayede izleyiciler kendi inançlarını sorgularlar ve yaratıcılıklarını harekete geçirirler. Entelektüel uyarım temelde daha bilişsel bir boyut olmasına karşın izleyicinin lidere yönelik olumlu duygularının etkisiyle daha etkin bir şekilde ortaya çıkar. Bireyselleştirilmiş ilgi özelliği ise liderin izleyicilerine grubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranması, onlara bireysel fakat eşit ilgi göstermesi, koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Lider bunu gerçekleştirirken izleyicilerinin güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder ve bu sayede izleyiciler gerçek potansiyellerine ulaşma ve bu potansiyellerini geliştirme imkânı bulurlar⁴⁸.

1.5.3. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik kavramıyla ilgili olarak literatüre bakıldığında, etkileşimci liderliğin literatürde "al-verci önderlik" olarak da geçtiği görülmektedir. Etkileşimci liderler resmi ödül ve cezaları, astları yönetmek için kullanırlar. Etkileşimci liderler, astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görevlerini açıklayarak rehberlik eden ve onları motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderler, ödül ve tehditleri itaat karşılığında verirler. Etkileşimci liderler, rolleri ve görevleri netleştirerek, astlarını belirlenmiş olan hedefler için motive ederler. Etkileşimci liderlerin yönetim tarzına has bazı özellikleri vardır. Bu özelliklerden ilki liderin astlarını, iyi performans ve zamanında olan iş tamamlamaları için koşullu ödüller kullanarak ödüllendirmesi sonucu organizasyonun performansının sürekli olarak artırmasıdır. Bu durum, liderin astlarını ödüllendirmesindeki koşullu ödüllendirme faktörünü ifade eder. Etkileşimci liderin bir diğer özelliği; astlarını izleyerek ve araştırarak kural ve standartlardan sapmaların tespitini yapması ve düzeltici çalışmalarda bulunulmasıdır. Lider, aktif olarak hataları, yanlışları ya da standart ve normlardan sapmaları izler. Bu durum, liderin istisnalarla aktif yönetimi özelliğini ifade eder. Etkileşimci liderin başka bir özelliği de; sadece standartlara ulaşılmadığında müdahale etmesidir. Yani,

⁴⁸Çakar/Arbak, 85.

liderin, pasif olarak hata ya da problemler çıkana kadar beklemesi, ardından harekete geçmesidir. Bu durum ise, liderin istisnalarla pasif yönetimi özelliğini ifade eder⁴⁹.

Etkileşimci liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işlerin yerine getirilmesi karşılığında elde edilecek ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler⁵⁰.

1.5.4. Transaksiyonel Liderlik

Transaksiyonel liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmek, çalışanlarının daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümsel liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf etmektedirler⁵¹.

Eren ve Çelik'e göre; Transaksiyonel (sürdürümcü) liderlik dönüşümcü liderlikten birçok yönüyle farklı olan bir liderlik tarzıdır. Transaksiyonel liderlik, faydacı, bugüne dönük, örgütü rol ve düzenlemelerle koordine eden, dikey iletişimin geçerli olduğu, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan, merkeziyetçi özellikler taşımaktadır. Burns'e göre transaksiyonel liderlik kişinin izleyenlerle değerli bir

⁴⁹Yalçın, 18.

⁵⁰Faruk İşcan, "Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2006, 165.

⁵¹Ergün, 51.

şeyi değiştirme amacıyla iletişim kurma amacıyla olduğunda ortaya çıkaran bir liderlik türüdür⁵².

1.6. Liderlik Yaklaşımları

1.6.1. Özellik Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul etmektedir. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Ancak çalışmalarda ortaya çıkan en belirgin durum, araştırma bulguları arasında ortaya çıkan tutarsızlıklardır. Bir araştırmada kendine güven, kararlılık ve ortamlara duyarlılık gibi özellikler "lider adamı" tanımlıyorken, bir başka araştırma bulgusu ya bunu onaylamamakta ya da tamamen başka bir özellikler kümesini etkili liderlik olarak tanımlayabilmektedir. Genel olarak araştırma sonuçlarında zekilik, kendine güven, aktiflik ve bilgili olmak gibi özellikler liderlik açısından ön plana çıkmaktadır. 1900'lü yılların başında bir örgütte veya grupta "kim lider olur?" veya "hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmaya başlanmıştır. Ancak liderde bulunması gereken özelliklerin sınırsız olduğu görülmüştür⁵³. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar liderin nasıl davrandığı üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır.

1.6.2. Davranışsal Yaklaşım

1950'li yıllardan itibaren bazı araştırmacılar, lider olarak tanımlanan kişilerin "ne tür davranışlar" sergilediklerini anlamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar etkili bir liderin, daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini belirleyebilmek için araştırmalarına devam etmişlerdir. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan birçok çalışma, araştırma mevcuttur. Yapılan çalışmalarda, liderlik davranış biçimi

⁵²Cemile elik/Önder Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, 2008, 53.

⁵³Halil Can/Ahmet Akgün/Şahin Kavuncubaşı, "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1994, 416.

genel olarak, işe veya ilişkiye yönelik olmak üzere iki şekilde belirlenmiştir. Çalışmalar sonucunda işe yönelik davranış gösteren liderlerle çalışanlarda yüksek performans bulunmaktayken, tatmin düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. İlişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda ise, düşük performansa karşın yüksek tatmin oranının olduğu tespit edilmiştir. Davranış bilimciler göre liderlik, bir gruptaki bir bireyin oynadığı role ve bu rolün öbür üyelerinin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır⁵⁴.

Davranışsal yaklaşımın araştırmaları sonucunda elde edilen liderlik davranışlarının, lider tarafından uygulanması sırasında değişik yoğunlaşma alanları göstermesi nedeniyle, bu çalışmalar sonucunda dört liderlik tipi üzerinde durulmuştur. Bunlar, astlarının emirlerini yerine getirmesinden hoşlanan otoriter veya otokratik lider, astlarının görüşlerine değer veren katılımcı veya destekleyici lider, organize etmede başarılı olan örgütçe lider ile örgütçe ve destekleyici liderlik karakteristiklerini taşıyabilen büyük adam tipi liderlerdir⁵⁵.

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal yaklaşımlar önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ancak araştırmacıların liderlik sürecinin olduğu çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri, bu yaklaşımın zayıf tarafını oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımında araştırmacılar, liderlerin değişik koşullarda değişik liderlik davranışlarını sergileyebileceği üzerinde durmuşlardır. Değişik durumsallık liderlik teorileri geliştirilmesine karşın, hepsinde ortak bir varsayım vardır. Bu varsayım başarılı bir liderliğin, liderlik biçiminin ancak durumun yarattığı koşullara uyduğu zaman sağlanabileceğidir. Durumsallık liderlik yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, esnekliğin olması gerektiğini savunmakta ve her duruma uyacak evrensel bir liderlik biçimine karşı çıkmaktadırlar. Liderlik davranış biçiminde bu tür bir yaklaşımın benimsenmesi takım çalışmasının etkinliğini artıracaktır. Durumsallık teorilerine göre liderlikte başarı, belli bir örgütsel durum içinde, liderle astları arasında yer alan karşılıklı etkileşimin bir ürünüdür. Her durumda kullanılacak tek bir

⁵⁴Zel, 1001.

⁵⁵Leonard J. Kazmier, **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Ankara, 1979, 307.

liderlik davranış tarzının sürekli başarılı olma olasılığı yoktur⁵⁶. Durumsallık yaklaşımındaki ilk çalışma, Fiedler ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Fiedler yaptığı çalışmada, işe ve ilişkiye yönelik liderlik biçimlerine, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler'e göre her bir durum, üç temel boyutta değerlendirilmelidir. Bunlar; lider ile çalışanlar arasındaki ilişkiler, başarılacak işin niteliği ve kontrol gücüdür. Fiedler'e göre lider-çalışan ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirgin ise ve liderin kontrolü güçlüyse, lider için en uygun ortam oluşmuştur. Fiedler'in gerçekleştirdiği araştırmaların sonuçlarına göre, üç öğenin meydana getirdiği ortamın uygunluk durumu ile, liderin etkinliği arasındaki ilişki doğrusal değil, eğriseldir. En zor durum ile en kolay durumda, iş eğilimli lider daha etkin olmakta, orta dereceli uygun durumlarda ise, ilişkiye yönelik lider daha fazla başarı göstermektedir⁵⁷.

1.6.4. Bilişsel Yaklaşım

Bilişsel kuramların temelinde, duygusal tepkilerin en önemli belirleyicisinin, bireyin duyguyu yaratan durum hakkındaki değerlendirmesi olduğu görüşü yer almaktadır. Schachter, bilişsel faktörler ve fizyolojik uyarılmaların etkileşiminin bir fonksiyonu olarak bilinen kurama göre, fizyolojik etkinlikten beyne gelen geri besleme, farklı bir uyarılmışlık hali başlatmaktadır. Hissedilen duygu kişinin bu uyarılmaya verdiği etiket tarafından belirlenmektedir⁵⁸.

1.6.5. Yol Amaç Yaklaşımı

Genel olarak Robert House ve Martin Evans'ın geliştirildiği kabul edilen bu teori, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Yol amaç teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu model, güdülemedeki umut modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatmini

⁵⁶Kazmier, 307.

⁵⁷Rita Atkinson/Hilgard Ernest, **Psikolojje Giriş**, İstanbul, 1995, 36.

⁵⁸Atkinson/Ernest, 36.

gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkin kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir⁵⁹.

Araştırmacılar liderliğin örgütte iki önemli fonksiyona sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçları belirleme ve böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. Bu teoriye göre lider, sürekli olarak durumsal faktörlerin meydana getirdiği ihtiyaçlara uygun davranmakta ve başarı için destek vermektedir. İçinde bulunulan duruma uygun olarak kendinden değerler katmaktadır. Örneğin motivasyon düşüklüğü söz konusu ise, bu durumun giderilmesi için neler yapılması gerektiğini belirlemektedir. Takım çalışmasında liderin, bu tür saptamaları yaparak doğru çözümler üretmesi, etkinliğin sağlanmasında oldukça büyük bir öneme sahiptir⁶⁰.

1.6.6. Vroom - Yetton - Jago Modeli

Çevresel değişkenleri ele almanın önemini vurgulayan bir başka model, ilk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş ve daha sonra Vroom ve G. Jago tarafından yaygınlaştırılmış olan, "Liderlikte Karar Verme" modeli olarak anılan, Vroom Yetton Jago modelidir. Araştırmacılar, liderlik kavramına işlevsel bir tanımla yaklaşmışlar ve liderliğin özünde karar verme becerisinin yattığını savunmuşlardır. Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, liderin karar verme aşamasında ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklamaya çalışmaktadır. Kararın derhal alınması gibi bazı durumlarda tek kişi tarafından alınan kararlar olumlu sonuçlar verse de, bu kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte kararlar olmayabilmektedir. Bundan dolayı lider, verilen kararların değerlendirilmesinde alternatif görüşleri de göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast miktarının çok olmasına da özen göstermelidir. Çok sayıda astın katıldığı kararlar, daha fazla kabul göreceğinden dolayı çok daha etkin olmaktadır⁶¹.

⁵⁹Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2002, 455.

⁶⁰Ergün, 45.

⁶¹Ergün, 48 vd.

Özgün kuram, yazarların (Vroom ve Yetton) değişik durumlarda değişik sonuçlar alınacağına inandıkları yedi adet karar verme yöntemini tanımlamıştır. Bu yöntemler otoriterden demokratik karar süreçlerine doğru bir sınır içindedir. Grupsal karar alma için 5, bireysel karar alma için 5 yöntem tanımlanmış olup bunlardan üçü her iki halde de ortaktır. Dolayısıyla 7 karar alma yöntemi ortaya çıkmaktadır. Vroom ve Yetton, kendi kuramlaştırmalarına ilaveten önceki çalışmaları da dikkate alarak karar vermeyle ilgili olduğuna inandıkları 7 problem özelliği tanımlamışlardır. Bu özelliklere karşılık gelen karar kurallarını da öndere en uygun karar yöntemini seçmede yardımcı olmak üzere geliştirmişlerdir. Karar süreçleri, problem özellikleri ve karar kuralları ve bu değişkenler arasındaki ilişki serisi özgün kuramı oluşturmuştur. Kuram, karar ağacı biçiminde, emredici bir model olarak yaşama geçirilmiştir. Karar kuralları, sırayla yanıtlanan 7 soru olarak yeni bir biçime sokulmuş; yöneticilerin uygun karar süreçlerini saptamalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Soruların yanıtları karar ağacının uygulanmasına izin vermektedir. Yedi soru yanıtlandığında, kuramsal bir olanaklı karar kümesi oluşmaktadır. Önder ya da yönetici, olanaklı içinden kararları seçebilir. Kuramsal olarak bu kararlar yüksek ekonomik ve teknik kalite doğuracak, etkin uygulama için astların kabulünün gerekli olduğu durumlarda da, astlar arasında yüksek oranlı bir kabule yol açacaktır⁶².

⁶²Ahmet Erhan Yüksek, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, **Doktora Tezi**, Ankara, 2005, 25 vd.

BÖLÜM 2

2. İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan hayatında iş yaşamı büyük rol oynar. İnsan ömrünün çok büyük bir kısmı işyerinde geçer. Bu nedenle "iş tatmini" her yaş grubundaki bireyleri ilgilendiren, araştırılan, genç yetişkinlikten- emeklilik çağına kadar süren önemli bir kavramdır.

Ugborne ve Obeng'e göre iş tatmini kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı iş yeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini dendiğinde, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir⁶³.

İş tatmini, en basit ifadeyle bir çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir. Cranny, Smith ve Stone iş tatminini, açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar. Weiss'e göre iş tatmini, bireyin süreci kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde, çalışanın hissi, duyguları ve tecrübeleri bulunmaktadır. Locke'a göre iş tatmini, çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoş giden ve olumlu, "Duygusal İfadeler"dir. İş tatmini çalışma ortamında çalışan bireylerin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir. Aynı şekilde gerçekleşen durum beklenenin ne derece üzerindeyse iş tatmininin de o derece yüksek olduğu söylenebilir⁶⁴.

İş tatmini, çalışanların işinden duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini işin özellikleriyle çalışanların özelliklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İş tatmini,

⁶³Kürşat Timuroğlu/Ö. Faruk İşcan, "İş Yerinde Narsizim ve İş Tatmini İlişkisi", **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, 2008, 245.

⁶⁴Oya Erdil/Halit Keskin/S. Zeki İmamoğlu/Serhat Erat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2004, 18.

çalışanların yaptıkları iş sonucunda oluşan beklentileriyle işin onlara sağladığı ödülleri içerdiğinden dolayı, eşitlik kuramı ve psikolojik anlaşmayla da yakından ilgilidir⁶⁵.

İş tatmini aynı zamanda çalışanların şirketlerine yaptığı katkılar karşılığında şirketten elde ettiği çıktılarının oranı olarak da değerlendirilmektedir. İş tatminini işe karşı duyulan pozitif eğilimler olarak gören yazarlar da bulunmaktadır. İş tatmini, işin personelin gereksinmelerini karşılama derecesidir. İş tatmini kavramının önemi, tatmin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin veya tatminsizliğinin olumlu ya da olumsuz çok sayıda ortaya çıkan sonucu, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü etkilemektedir⁶⁶. Çalışanların işlerine karşı olan pozitif tutumları iş tatminine, negatif tutumları ise iş tatminsizliğine eşdeğer kabul edilebilir⁶⁷.

İş doyumunun yüksek olması; verimliliğin yüksek olması, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi örgüt tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. İş doyumunu aynı zamanda kişinin yaşam doyumunu ile de yakından ilişkilidir⁶⁸.

Oshagbemi'e göre iş tatmini, çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır. Locke'a göre iş tatmini bireyin bir işten beklediği ile işi sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonudur. Schermerhorn'a göre iş tatmini, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları, işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir. Şimşek'e göre iş tatmini, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, bireysel, fizyolojik, ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir⁶⁹. Robbins ve Stephen'a göre iş tatmini, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, çalışma koşulları ve görevin çeşitli yönleriyle ilgili, kişinin hissettiği

⁶⁵Dursun Bingöl, "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", **Atatürk Üniversitesi Yayınları**, Erzurum, 1990, 201.

⁶⁶Nevzat Demir, "Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, İstanbul, 2007, 168.

⁶⁷Esra Özdürgen, Takım Çalışmasının İştatminine Etkisi ve Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, 18.

⁶⁸Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2005, 27.

⁶⁹İsmail Bakan/Tuba Büyükmeşe, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2004, 7.

negatif ya da pozitif hislerdir. Eğer yüksek iş tatmini varsa, kişi işine karşı pozitif davranışlar gösterir, eğer tatmin yoksa, kişi işine karşı negatif davranışlar gösterecektir. Bu yönüyle, iş tatmini, kişinin işini sevip sevmemesini yansıtır. Genelde iş tatmininin, kişinin işinden elde etmeyi düşündüğü tatmin miktarı ile elde ettiği miktar arasındaki fark tarafından belirlenmiş olduğu görülür. Bu doğrultuda iş tatmini çok basitçe, çalışanın aldığı ödöl miktarı ile alması gerektiğine inandığı ödöl miktarı arasındaki farktır⁷⁰.

2.1. İş Tatmini Teorileri

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow' un ihtiyaçları hiyerarşisi teorisi ve Herzberg' in Çift Faktör Teorisi ile oluşmuştur. Güdöleme ve tatmin teorilerinin temelinde içsel ve dışsal faktörler bulunmaktadır. Buna göre işgörenlerin iş tatmininde örgütün sağladığı maddi imkânlar, yani dışsal faktörlerin dışında işgörenlerin ihtiyaç duyduğu manevi ihtiyaçlar yani içsel faktörler de bulunmaktadır⁷¹.

1950 yılından beri yönetim ve örgütsel davranış alanında birçok motivasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler genel olarak iki temel kategoriye; içerik ve süreç teorileri olarak ayrılmaktadır. İçerik teorileri işgörenlerin kişisel ihtiyaçları üzerinde odaklanmaktadır. İçerik teorileri, işgörenlerin davranışlarını hareketlendiren ve durduran faktörlerin neler olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Bu teorilerde, işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. İçerik teorileri; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi ve Alderfer'in ERG Existence Relatedness and Growth Approach (Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme) Teorisi'dir. Süreç teorileri ise; işgörenlerin iş ortamında sergilemiş oldukları davranışlarının neden ve nasıl meydana geldiklerinin üzerinde odaklanmıştır. Süreç teorileri işgörenlerin, iş yapma sürecinde birçok davranışı yapabilme imkânı varken neden bu davranışı tercih ettikleri üzerinde durmaktadır. Süreç teorileri; Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Porter ve Lawler's Beklenti Teorisi olarak sayılabilir. Bu

⁷⁰Halis Demir, "Kültürel Renk Körlülüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık Etkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ankara, 2008, 219.

⁷¹Eren, 455.

teorilerin dışında daha birçok teori bulunmaktadır. Ancak, yukarıda sayılanlar en çok bilinen teorilerdir⁷².

2.1.1. İçerik Teorileri

2.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir. Bununla birlikte, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir⁷³.

Maslow'a göre hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru çıkarken, bir kademedeki ihtiyaçlar belli bir oranda giderilmeden, bir sonraki kademe motivasyon yönünden önem kazanmaz; yani fizyolojik ihtiyaçlar belli bir oranda karşılanırsa, güvenlik ihtiyaçları motivasyon kaynağı olarak görülebilirler⁷⁴.

⁷²Hüseyin Alkış, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Kamu-İş Dergisi**, Ankara, 2008, 81.

⁷³Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2007, 94 vd.

⁷⁴Edip Örucü/Sedat Yumuşak/Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 2006, 42.

2.1.1.2. Alderfer'in Erg Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, var olma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir (growth). Var olma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkânlarla sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir⁷⁵.

ERG Kuramı Maslow'un kuramının değişikliğe uğratılarak basitleştirilmiştir. Bu kuramda aşağıdaki üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir.

1. Var olma İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar dizisi Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelmektedir ve insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve bunun için güvende olmasını kapsamaktadır.

2. İlişkisel İhtiyaçlar: Sevgi ihtiyacı ve kişisel ilişkilerle ilgili olarak insanın başka insanlarla duygu ve düşüncelerini paylaşması, saygı ve itibar ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

3. Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları: Bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir. İnsanın mevcut potansiyelini ortaya çıkarması da gelişme içinde yer almaktadır.

Alderfer'in kuramında da bu ihtiyaçlar Maslow'da olduğu gibi hiyerarşik bir düzen içindedir. Bu model, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar

⁷⁵Ahmet Doğan, Afet Acil Müdahale Dönemleri İçin İnsangücü Planlaması Yapmak, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007, 59.

hierarchy'sin altına da inebilmekte, üstüne de çıkabilmektedir. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar çift yönlü hareket edebilmektedir⁷⁶.

2.1.1.3. Mc Clellan'ın Başarı İhtiyaç Teorisi

Bu kurama göre bazı bireyler sadece başarı ihtiyacı için çalışmaktadırlar. Başarılı bireyler hırslı, yüksek standartları olan, bir önceki başarısını aşmaktan zevk alan ve yüksek bir başarı düzeyine tekrar ulaşmak isteyen kişilerdir. Bu kurama göre dört motivasyon aracı bulunmaktadır:

1. Başarı İhtiyacı: Başarı güdüsü güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Başarı ihtiyacı yüksek bireyler genellikle gerçekleşmesi zor hedefleri seçip, bu hedefe ulaşabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler.

2. Bağlanma İhtiyacı: Bağlanma güdüsü, insanlarla ilişki kurma güdüsüdür. Bir gruba bağlanmayı ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir.

3. Güç Kazanma: Güç kazanma ihtiyacı, kontrolü elinde bulundurma ve sağlama güdüsüdür. Bu bireyler, kendilerine ulaşılması zor ve çaba gerektiren amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gereken bilgi ve yeteneği elde edecek tutum göstermektedirler.

4. Uzmanlık Güdüsü: Uzmanlık güdüsüne sahip kişiler işlerinde uzmanlık ve profesyonellik aramaktadırlar⁷⁷.

2.1.1.4. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

İş tatmini ile ilgili olarak bir teoride Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in geliştirdiği bu kuram literatürde, "İki Faktör Kuramı" ya da "Hijyen Teorisi" olarak adlandırılmaktadır. İş karakteristikleri teoriye göre iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan birincisi "Hijyenik Faktörler", ikincisiyse "Güdüleyici Faktörler"dir. Hijyenik Faktörler;

⁷⁶Kazım Efeğilmez, Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özelliklerin Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Sorun ve Şikayetler Üzerindeki Etkisi Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O Üzerine Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007, 32 vd.

⁷⁷Efeğilmez, 34.

tatminsizliği engelleyen faktörlerdir. Bu faktörler iş ortamı ile alakalıdır. İş tatmini bireyin içinde çalıştığı ortamla bağlantılıdır. Bu faktörler statü, güvenlik, ücret, iş şartları, süpervizyon, yönetim, astlar ve üstleri içermektedir. Bu faktörler Hijyen Faktörleri olarak adlandırılmışlardır. Bu faktörler insanı güdülemez, iş tatminini, arttırmaz. Bu faktörler çalışma sürecinde, çalışılan ortamda mevcut olduğu durumda yalnızca iş tatminsizliğini önler. Bu faktörler kişinin temel ihtiyaçlarının sağlanması için önemlidir. Güdüleyici Faktörler ise; çalışan kişinin iş ile ilgili tatmini yaşamasını sağlayan etmenlerdir. Bu faktörler, başarı, tanınma, işin özellikleri, sorumluluk, ilerleme, terfi gibi kişinin daha yüksek ihtiyaçları ile ilgilidir. Bu faktörlerin varlığı kişinin tatminine yol açar. Yetersizliği durumunda ise birey tatminsizlik yaşamaz. Bu teori iş tatminsizliğini ve tatminini bir düzlemin iki zıt kutupları olarak görmemektedir. Örgütlerde iyi ücret, iyi süpervizyon, iyi iş koşullarının olduğu durumlarda birey iyi hijyenik koşullar yüzünden tatminsizlik yaşamaz, ancak terfi, sorumluluk gibi motive edici faktörler olmadığı durumlarda tatmin olmayacaktır. Böylece teori tatmin ile tatminsizlik arasında bir sıfır noktasının var olduğunu belirtmektedir. Herzberg'in iki faktör teorisine yöneltilen eleştiriler temelde teorinin dayandığı çalışmada kullanılan orijinal deneklerin (örneklem) iş gücünü temsil etmediği, teorinin bireysel farklılıkları dikkate almadığı yönündedir. Ayrıca farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar da elde edilmiştir⁷⁸.

Çift etmen kuramının işe etkisine bakıldığında, işgörenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyumunu yönünden, motivasyon faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli işgörenler için motivasyon etmenleri nitelsiz işgörenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir. Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir bunlar şu şekilde sıralanabilir:

1-Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve işgörenler işlerinden daha az şikâyet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.

⁷⁸Aydınay, 25 vd.

2-Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikâyetler olacaktır.

3-Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikâyetleri olmaz.

4-Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikâyetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır. Yöneticiler hijyen faktörlerine değil motivasyon faktörlerine önem vermelidir. Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için onlara işte sorumluluk vermeli, zorlukları aşmalarında onlara yardımcı olup yol göstermeli ve böylece de başarıyı arttırmaları gerekir⁷⁹.

2.1.2. Süreç Teoriler

2.1.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Modern süreç teorilerinin en önemlilerinden biri de Vroom'un Beklenti Teorisi'dir. Vroom'un Beklenti Teorisi, iş tatmini kuramlarında bilişsel bir yaklaşım olarak yer almıştır. Vroom'un beklenti teorisine göre bir birey; "Göstereceği çabanın performansa yol açma olasılığının yüksek olduğunu gördüğünde", "Yüksek performansın sonuca ulaştırma olasılığının yüksek olduğunu gördüğünde" ve "Sonuçlar bireye olumlu, çekici geliyorsa" bireyin yüksek performans göstereceği tahmininde bulunabilir⁸⁰.

Bu kuram, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son

⁷⁹Doğan, 58.

⁸⁰Aydınay, 29 vd.

derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken; çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Bu sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. Mesela satışların artmasıdır. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur. Ücreti arttığı ya da terfi ettiği için o kişinin saygınlığının artması ikincil sonuçların oldukça saygın ve karmaşık bir süreç olabileceğini göstermektedir⁸¹.

2.1.2.2. Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti kuramının bir uzantısı olan Porter ve Lawler modeli, çok sayıda değişken üzerine kurulmuştur. Bu modeli geliştirenler, Vroom'un kuramının bazı eksiklerini giderici yönde çalışmalar yapmış ve katkıda bulunmuşlardır. Bunlardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Başka bir ifadeyle, bireyler gösterdikleri çaba sonucunda kendilerine verilen ödülleri diğer bireylerle karşılaştırmakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldıklarını hissettikleri zaman, doyumluluklarını önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir. Bu yüzden motivasyon uygulamalarında ödüllerin adaletli dağılımına özen gösterilmesi gerekmektedir Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performansa eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır. Başka bir ifadeyle; Porter – Lawler'in motivasyon teorisi çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans – tatmin modelidir. Böyle olmakla teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, Porter ve Lawler modeli, bir yandan çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır. Bu teoriye yöneltilen en önemli eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği

⁸¹Doğan, 59 vd.

hususudur. Diğer bir eleştiri de bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce ayrıntılı mantıki aritmetik hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir⁸².

2.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Çalışanlar kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çaba ile bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi vb. ödülleri diğerlerinininkiyle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da eşitsizlik algılamaktadır. Bu kuramda, bireyin algıladığı bu eşitsizlik; çalışanın elde ettiklerinin sahip olduklarından daha fazla olduğu durumlarda tatminine, çalışanın elde ettiklerinin sahip olduklarından daha az olduğu durumlarda tatminsizliğine sebep olduğu belirtilmektedir⁸³.

2.2. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini, çalışanların beden ve zihin sağlıklarıyla yakın ilişkisinden dolayı, iş yaşamında üzerinde özenle durulması gereken bir konudur. İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedir. Bu bağlamda iş tatminine etki eden faktörleri açıklamak ve iş tatminini artırıcı faaliyetleri firmalar içerisinde genişletmek çalışanların sağlığını da olumlu yönde etkileyecektir⁸⁴. İş tatmininin belirleyici faktörleri, Vroom tarafından ayrıntılı olarak incelenmiştir. Vroom, iş tatmini ve iş tutumu kavramlarını biri, diğerinin yerine kullanılabilir kavramlar olarak görmektedir. Her iki kavram da, bireylerin mevcut işlerindeki rollerine ilişkin olumlu yönelişlerdir. İşe karşı olumlu tutum, kavramsal olarak iş tatminine, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine karşı gelir⁸⁵. Her insanın iş tatmin anlayışı farklıdır. Bazı kişiler kendi işlerinin detayları ile ilgilenmekten, bazılarıysa alabildiğince insanlarla birlikte olmaktan hoşlanırlar. Burada yönetici her durumu iyice analiz etmeli, kişinin durumuna göre hareket tarzı belirlemelidir. Aynı şekilde bir çalışanın beğendiği şeyi diğer biri

⁸²Selahattin Yıldırım, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, 2007, 19 vd.

⁸³Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Newyork, 1992, 116.

⁸⁴Eren, 234.

⁸⁵Levent Şimşek, Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1994, 34.

sevmeyebilir. Teşvik - karşı teşvik dengesi yönetim tarafından dikkatli bir şekilde korunmalıdır⁸⁶.

İş tatmini tek bir yöntem ile hesaplanmış bir kavram değildir. Ayrıca, işin birçok unsuru ile ilişkilendirilebilir. Literatürde, iş tatmini ile ilişkilendirilen iş unsurlarının sayısının beşten, on üç'e kadar değiştiği görülmektedir. İş tatmini, birkaç genel soru ile tanımlanabilir veya bireysel unsurların doğrusal toplamından elde edilebilir. Çalışanların iş tatminine ilişkin çalışmalar, özellikle tatmin olma ve olmama ile ilgili içsel ve dışsal nasıl sınıflandırılacağına ilişkin farklı görüşler sunmaktadır. Herzberg'in çalışmasında, iş tatminini etkileyen faktörler, içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmıştır. Ayrımın kökeni, temel insan ihtiyaçlarını başarma ve bu başarı sonucunda elde edilen psikolojik gelişmeye dayanmaktadır⁸⁷.

İş tatminini oluşturan faktörler; "Bireysel Faktörler" (İçsel Faktörler) ve işin kendisinden kaynaklanan yani "Örgütsel Faktörler" (Dışsal Faktörler) olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatminini oluşturan Bireysel Faktörler (İçsel Faktörler); personelin beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, hizmet süresi, eğitim düzeyi, kıdemi, yaşı, medeni durum ve çocuk sahibi olma ve kişilik özelliklerinden etkilenir. İş tatminini oluşturan Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler) ise; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret ve görev alınan pozisyon, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların özgürce karar verebilmeleri, yönetici tutumları, örgüt içi işbirliği ve yardımlaşma, çalışanların kararlara katılabilme derecesi, görev tanımı ve dağılımı olarak sıralanabilir⁸⁸.

2.2.1. Kişisel Faktörler

İş tatmini, personelin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Personelin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları,

⁸⁶Meriç Tunç, Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründe Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2000, 44.

⁸⁷Filiz Karaman/Alı Ender Altunoğlu, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, Manisa, 2007, 110.

⁸⁸Bakan/Büyükmeşe, 5.

iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır⁸⁹.

2.2.1.1. Cinsiyet

İş tatmini araştırmalarının yoğunluk kazanmasıyla birlikte merak edilen konuların başında gelen kadın ve erkeklerin iş tatminlerinin fark edip etmediği ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarından büyük bir kısmı kadın ve erkeklerin iş tatmini açısından birbirinden farklılaşmadıklarını göstermiştir⁹⁰. Fakat bazı çalışmalarda ise iş tatmininin cinsiyete göre farklılaştığı da tespit edilmiştir. Kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğunun saptandığı bazı araştırmalarda, iş tatmini ve cinsiyet arasında saptanan ilişki kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlanmıştır. Kadının ve erkeğin sosyal rollerinin farklı oluşu da bu sonucu etkileyen diğer bir faktördür. Kadınlar toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik rolleri nedeni ile çalışma yaşamında üst düzey ihtiyaçları gidermeyi amaçlamamakta, maddi/fiziksel unsurlar ile ödüller onlar için yeterli olmaktadır. Düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden tatminsiz olmaktadır⁹¹.

2.2.1.2. Yaş

Yapılan birçok araştırmada iş tatmininin yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak artması, performansın iş tatminine yol açması ile açıklanabilir. Buna göre işgörenin tecrübe ve becerisi arttıkça, daha iyi iş çıkartma olasılığı artar ve iyi iş çıkartmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini gösterir. Herzberg'e göre iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U şeklindeki bir eğriye benzer. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru bu tatmin düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru

⁸⁹Eren, 234.

⁹⁰Özgür Ceylan, Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002, 11.

⁹¹Özlem İnce, İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2003, 21.

ise tekrar yükselmektedir⁹². Herzberg'in bu teorisini destekler nitelikteki bir araştırma da 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından gelişmiş batı ülkelerinden on tanesinde yapılmıştır. Bu araştırmada iş tatmininin yaş ile birlikte önce azaldığı ardından yükselişe geçtiği saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında en düşük düzeye ulaşan ve ardından yükselişe geçen iş tatmininin açıklaması, artan deneyim ile paralel olarak işe daha iyi uyum sağlamaya bağlanmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır⁹³.

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile öğrenim durumu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçları genellikle, öğrenim durumunun yükselmesi ile tatminin düşeceği yolundadır. Korman'a göre meslek düzeyi sabit tutulmak kaydı ile bireyin öğrenim durumu ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bunun temel nedeni bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artmasına neden olmasıdır⁹⁴.

2.2.1.4. Çalışma Süresi

Mesleki çalışma süresi, iş tatmini derecesi için önemli belirleyicilerdendir. Bu süre arttıkça çalışanın işinden duyduğu tatminin de arttığı gözlemlenmiştir. Bunun nedeni, işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olarak yorumlanabilir⁹⁵.

2.2.1.5. Kıdem

Araştırma bulguları kıdemle iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle tatmin düzeyi yüksek çalışanların emekli olduktan sonra da çalışmaya devam ettiği; tatminsiz çalışanları ise emekli olduktan sonra çalışma hayatını tamamıyla

⁹²İnce, 20.

⁹³Ceylan, 11.

⁹⁴İnce, 22.

⁹⁵Özdürgen, 27.

birakmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan çalışanın kıdemi arttıkça beklentilerinde de bir azalma olmakta ve bu nedenle tatmin düzeyinde artış görülmektedir⁹⁶.

2.2.1.6. Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma

Yapılan çeşitli araştırmalar evli çalışanların bekâr çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Herzberg'e göre çocuk sahibi olmanın iş tatmini üzerine etkisi küçük ve tutarsızdır⁹⁷.

2.2.1.7. Kişilik Özellikleri

Yapılan çalışmalarda çalışanların kişilikleri ile iş tatmini arasında bazı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre normal dışı uyumsuz insanlar daha az iş tatmini elde etmektedir. Örneğin; daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha hayalci bireyler diğerlerine göre daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanlar da istek düzeyi, yeteneklerinin çok üstünde olduğundan yaptıkları işten tatmin olamamaktadırlar⁹⁸.

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler sırasıyla; fiziksel özellikler, ücret düzeyi, özendirme, iş arkadaşları, ast-üst ilişkileri ve gözetim, ilerleme imkânları, kararlara katılma, iş ve işin özellikleridir⁹⁹.

2.2.2.1. Ücret ve Pozisyon

Bireyi işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve daha verimli çalışmaya motive edebilmek için cazip bir ücrete ihtiyaç vardır. Aynı zamanda bu ücret düzeyi işletmenin maliyeti açısından işletmeye aşırı yük ve sorun olmayacağı gibi işletme faaliyetlerini

⁹⁶İnce, 23.

⁹⁷İnce, 24.

⁹⁸İnce, 23.

⁹⁹Eren, 234.

sürdürebilme konusunda da yardımcı olacaktır¹⁰⁰. İnsanları çalışmaya zorlayan en önemli etken ücrettir ve yapılan çalışmalar da iş tatminini belirleyen önemli faktörlerden bir tanesinin ücret olduğunu göstermektedir. Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle kişinin gelir düzeyi yükselirse tatmini de aynı şekilde artacaktır¹⁰¹. Ayrıca kişinin işletmede çalıştığı pozisyon açısından bakıldığında, toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini olduğu görülmüştür¹⁰².

2.2.2.2. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

İşçilerin yaşam koşullarının ve çevrelerinin (lojman, beslenme, sağlık ve eğitim konuları gibi) dikkate alınarak iyileştirilmesi, iş hevesi ve becerisini olumlu etkiler¹⁰³. Örneğin; Kamu üniversitelerinin çalışma koşulları birbirlerinden farklılık göstermektedir. Kamu üniversiteleri, gelirlerini devletten alsalar bile, bütçeden aldıkları pay farklıdır. Ayrıca, üniversitelerin yarattıkları değerler birbirinden farklıdır. Bazı üniversiteler sanayileşmiş bölgelerde konumlandıkları için daha fazla proje olanağı bulabilmekte ve ek gelir elde edebilmektedir. Bu da doğal olarak üniversitelerin çalışma koşullarını etkilemektedir. Bu örnekten de görüleceği üzere çalışma ortamının motivasyonu artırıcı biçimde olması, iş tatminini etkilemektedir¹⁰⁴. Ayrıca işgören, sağlığı ve güvenliği için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. İnsanlar her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymazlar ve bu da onları mutlu kılar, tatminlerini yükseltir¹⁰⁵.

2.2.2.3. Özgürce Karar Verebilme

Brett, özellikle nitelikli işgörenlerin işlerini yaparken yüksek düzeyde serbestliği beklediklerini belirtmiştir. Winter ve arkadaşları da yaptıkları bir araştırmada, yönetim şeklinin merkezî olduğu bir ortamda, çalışanların moralinin ve kendine güveninin düşük olabileceği, iş stresinin ise fazla olabileceğini belirtmişlerdir. İş tatmini düzeyinin, bireyin

¹⁰⁰Öznur Yüksel, "Personel Organizasyonu", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1990, 62.

¹⁰¹Karaman/Altunoğlu, 112.

¹⁰²Kemal Tosun, "Yönetim ve İşletme Politikası" **İstanbul Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 1990, 100.

¹⁰³İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara, 1991, 204.

¹⁰⁴Karaman/Altunoğlu, 112.

¹⁰⁵Başaran, 204.

çalıştığı ortamda özgürce karar verebilme erkine sahip olup olmamasından etkilenebileceği söylenebilir¹⁰⁶.

2.2.2.4. Örgüt İçi İşbirliği ve Yardımlaşma

Bir işyerindeki bireylerin iş tatmini düzeyi, çalışma arkadaşları ve üstleri ile olan ilişkilerden etkilenebilir. Üstler ve çalışma arkadaşlarıyla yapılan ortak çalışmaların iş tatmini düzeyini artırması beklenebilir. Emmert ve Taher'in çalışmasında görüldüğü gibi ortak çalışma ortamı iş tatminini artırmaktadır. Ayrıca; çalışanların yardımlaşmanın olduğu bir ortamda mutlu ve başarılı olma şansları daha fazladır. Bu da örgüt içindeki beşeri ilişkiler ile mümkündür. Çalışma arkadaşları, üstleri, astları ve idari personel ile kuracağı insani ve içten ilişkiler onun iş tatminini artırıcı etki yaratabilir. Yardımlaşmadan "olumlu tepkiler" almanın insanın doğal bir özelliği olduğuna inanılabilir. Birey, yardımlaşma sayesinde zorlukların üstesinden kolaylıkla gelebilecek, bu da çalışanların iş tatmininin artmasını ve dolayısıyla işletmenin başarısının artmasını sağlayacaktır¹⁰⁷.

2.2.2.5. Kararlara Katılabilme

Stratejik kararlar, işletmenin geleceğine yönelik kararlarını kapsamaktadır. Nutt'a göre; stratejik planlamada katılım, kararın hazırlanışı ve uygulanması aşamalarında başarısızlık olasılığını azaltmaktadır. Katılım özellikle yöneticilere çalışanların, kararların üst yönetim tarafından empoze edildiği düşüncesini değiştirmeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım astların iş tatminini artırıcı etki yapabilir. Spector'un çalışmasında da görülebileceği gibi çalışanların kararlara katılımı ile iş tatmini ve motivasyon arasında bir ilişki vardır. Karar mekanizmalara katılan personelin, katılmayanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu vurgulamışlardır. İş tatmini, kararlara katılma derecesi ile paralellik göstermektedir. Bu faktör, bireylerin idari kararlardaki yetkisini içermektedir. West ve Smith'e göre bu faktör; bireylerin kendi işlerini belirlemedeki otorite derecesi ve kurumun gidişini belirleyen çalışmalarda söz sahibi olma derecesidir. King, Anderson ve West, idari kararlara katılımın artmasının, değişime yönelik muhalefetin azalmasını

¹⁰⁶Karaman/Altunoğlu, 111.

¹⁰⁷Karaman/Altunoğlu, 112.

sağladığını ve araştırma verimliliğinde önemli bir unsur olan yeniliklere ortam hazırladığını belirtmişlerdir¹⁰⁸.

2.2.2.6. İş-Görev Tanımı ve Dağılımı

Akıncı'ya göre işletmelerde yapılan işe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabılır. Böylece şeffaf ve standart düzenlemeler, işgören tatmini üzerinde olumlu etki yaratır¹⁰⁹.

İş-görev tanımı ve dağılımı, örgüt içindeki görevlerin açık bir şekilde tanımlanmış ve adil bir şekilde dağılmış olmasıdır. Bu kavram, işin amaç ve kurallarının açık bir şekilde önceden ortaya konulmasını ve işi yapacak olan kişinin bu konularda bilgilendirme düzeyini ifade etmektedir. Görevin tanımlanmış olması, bireyin kendisinden ne beklediği ve ne yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki iş beklentilerinin neler olduğunun iyi anlaşılması belirsizliği azaltarak bireylerin işlerine uyumunu artırabilir ve deneme yanılma yoluyla öğrenme riskini azaltabilir. Sonuç olarak, görevin açık bir şekilde tanımlanmış olması bireylerin iş tatminini etkileyebilir. Ayrıca, İnsanlar iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranılmasını isterler. Kişinin başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle yakından ilgilidir. Kişinin işletmesine verdiklerine karşılık kurumun kendisine verdiklerinin eşit olduğunu hissetmesi durumunda tatmin düzeyi artar. İş tatminini oluşturan, etkileyen tüm faktörler incelendiğinde görülüyor ki, iş tatmini sadece kişinin kendi öznel özelliklerinden

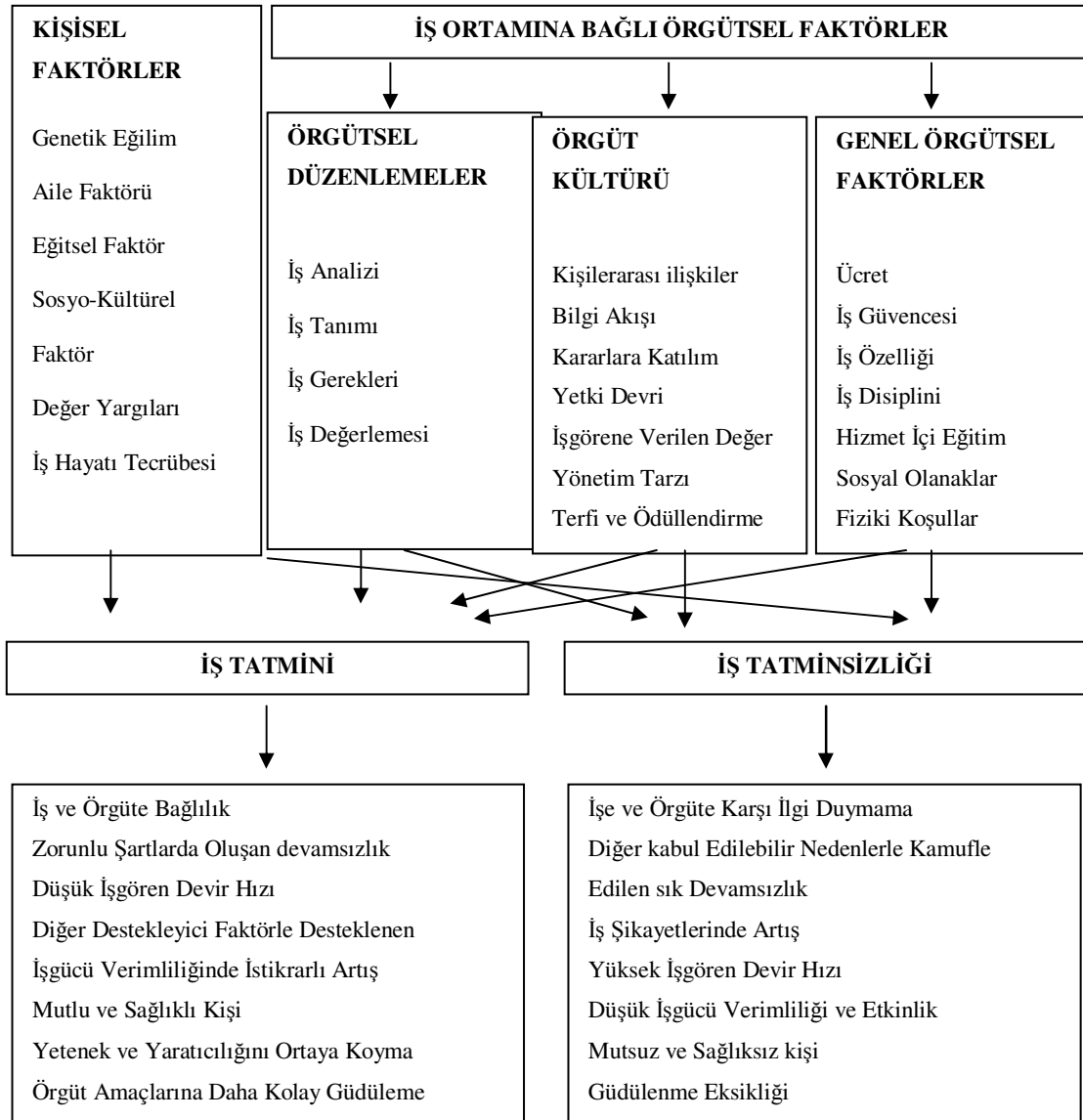
¹⁰⁸Karaman/Altunoğlu, 111.

¹⁰⁹Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2002, 5.

değil, birçok etmeden de etkilenmektedir. Böylelikle denilebilir ki, iş tatmini iç ve dış sebeple olmak üzere birçok faktöre bağlıdır¹¹⁰.

2.3. İş Tatmininden Kaynaklanan Neden Sonuç İlişkisi

İş tatmininden kaynaklanan neden sonuç ilişkisi aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



¹¹⁰Karaman/Altunoğlu, 112 vd.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından hem olumlu hem olumsuz etkileri görülmektedir¹¹¹.

İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde sıralanabilir. İş doyumsuzluğu; çalışanın yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten doyumsuzluk, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluk ruhsal açıdan işgörende kaygı yaratmakta, bu kaygının yoğun ve sürekli olmasına neden olmakta, işgörenin ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun sonucunda işletmede görev alan işgörenler arasında bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir¹¹².

Açıklamalarda da görüldüğü gibi, "iş" bireysel gereksinimlerin karşılanmasında çok önemli role sahiptir. Bireyler iş görmeleri karşılığında aldıkları ücretle hem temel ihtiyaçlarını hem de saygı görme ve sosyal ihtiyaçlarını gidermektedir. Toplumda yer edinmek isteyen her bireyin "iş" ihtiyacı duyması da normaldir. Böylelikle görülmekteki işten duyulan tatmin, yaşamdan duyulan tatminin bir parçasıdır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. İş tatmini ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri güdülemek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları

¹¹¹Akıncı, 7.

¹¹²Tengilimoğlu, 28.

doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır¹¹³. Stresli ortamlarda çalışan işgörende psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları da ortaya çıkmaktadır¹¹⁴.

2.4. İş Tatminsizliğinin Sebepleri

İş tatminsizliği önemli olmayan konularda duyulan kızgınlığa, sürekli rahatsızlık yaratma duygusuna, ilgi ve duygu eksikliğine, unutkanlığa, yoğunlaşma ve karar verme eksikliğine neden olabilmektedir. Tatmin vermeyen bir işin en sık rastlanan özellikleri şunlardır:

- Tekdüze, sıkıcı ve tekrar gerektiren görevler
- Yönetici ve iş arkadaşlarıyla yetersiz ilişki içinde bulunmak
- Yapılan işte ve beklenen performansta belirsizlik
- Çok fazla iş ve çok az zaman verilmesi
- Farklı yönetici ve bölümlerin çelişen beklentileri
- İşteki hızlı ve sürekli değişimler
- İş güvenliğinin azlığı

İş tatmini ve ruhsal sağlık arasındaki ilişkiyi açıklayan en ünlü araştırma Arthur Kornhauser'ın "Endüstri İşgöreninin Ruhsal Sağlığı" (1965) adlı araştırmasıdır. %40'ı ruhsal problem belirtileri gösteren 400 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada iş tatmini ile ruhsal sağlık arasında çok yakın ilişki bulunmuştur. Çaresizlik duygusu, işten uzaklaşma,

¹¹³Akıncı, 7.

¹¹⁴Eren, 255.

yabancılaşma ve kötümserlik çok yaygın ve iş ile ilgili duygular olarak ortaya çıkmıştır. Bundan başka, iş tatminsizliği yaşamın diğer alanlarına da yansımaktadır. Ruhsal sağlığı çok düşük olan çalışanların iş tatmin sonuçları, işle ilgili olmayan alanlarda da pasiflik ve kaçış göstermiştir. Bu tür kişilerde çok fazla televizyon seyretme, oy vermeme, sosyal faaliyetlere katılmama eğilimi çok yaygın olarak gözlemlenmiştir. Kişinin işinden aldığı tatmin, geniş ölçüde, iş ve işle ilgili her şeyin ihtiyaç ve istekleri karşılama derecesine bağlıdır¹¹⁵.

Her ne kadar fiziksel ve ruhsal sağlık iş davranışları değilse de iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Çünkü, iş insanın en çok zamanını alan faaliyetlerin başında gelmektedir. Bu nedenle işteki tatminsizliğin fiziksel ve ruhsal sağlığı etkilemesi çok normaldir. İş tatminsizliği devamsızlık ile de yakından ilişkilidir. İş tatmini düşük çalışanların psikolojik rahatsızlık bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmesi sık karşılaşılan bir durumdur. İşten duyulan tatminsizliğin işten ayrılma davranışını etkilemesi doğaldır. Çünkü, işini sevmeyen insanın işinden uzak kalmak istemesi ya da istifa etmesi kaçınılmazdır. İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işgören iş tatminini sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır¹¹⁶.

Bu durum göstermektedir ki, iş tatminsizliği başta kişiyi, yaşam kalitesini, örgüt açısından müşteri memnuniyetini ve doğrudan da örgütün (işletme) verimini etkilemektedir.

İş tatminin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, iş görenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan

¹¹⁵Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1997, 201.

¹¹⁶Akıncı, 9.

araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıřtır¹¹⁷.

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge, iřėörenlerin iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin düşük olması sonucu oluşan bu iş tatminsizliği davranışsal bozukluklara bile yol açabilmektedir. Bazı durumlarda toplumun ahlaki yapısına, organizasyonun kültürel olgunluğuna ters düşen davranışların iş tatminsizliğinden kaynaklandığı açık bir şekilde görölmektedir. Ayrıca, iş tatminsizliğinin; iştatsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi sinirsel ve duygusal sorunlara yol açtığı da bilinmektedir. Bu durum, daha çok iřėörenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine neden olabilmektedir¹¹⁸.

Erişilmek istenen bir amacın veya bir arzunun gerçekleşmemesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Ulaşılmak istenilen amaçlara varılmasına mani olan engel ve müdahaleler; psikolojik tatminsizliğin kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni de olurlar. Tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranış bozuklukları neticesinde; saldırgan davranışlar, geriye yöneliş veya dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar bazen de olaylara tevekkülle yaklaşım davranışları ortaya ıkabilir¹¹⁹.

İřėören, tatminsizlik sonucunda devamsızlık, işe geç gelme, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme gibi olumsuz davranışlar göstermekte, bu durum örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozmakta ve örgütü mali zararlara da sokmaktadır. Aynı zamanda bu durum, işletmede çalışanlardan maksimum kapasitede verim alınamamasına, personel maliyetlerinin artmasına, buna bağlı

¹¹⁷Timuroėlu/İşcan, 246.

¹¹⁸Zeynep Eronat, İşletmelerde İş Tatmini Ve İřėücü Devir Hızı Problemlerinin özümünde Bir Faktör Olarak İletilişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004, 21 vd.

¹¹⁹Haluk Tanrıverdi, "Sanayi İşletmelerinde alışanların İş Tatminsizliği Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sakarya, 2006, 6 vd.

olarak sektörde yer alan diğer işletmelere karşı rekabet gücünün düşmesine ve işletmenin varlığının tehlikeye girmesine yol açmaktadır¹²⁰.

¹²⁰Mehmet Şahin, "Yönetim Bilgi Sistemleri", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 2002, 70.

BÖLÜM 3

3. UYGULAMA: BİR TEKSTİL FİRMASI ÖRNEĞİ

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada işletmelerde liderin iş tatminine etkisinin ve algılanan liderlik davranışı ile iş tatmininin değişik demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Hipotez: İşletmelerde görev alan çalışanların; liderlerini olumlu ve etkin algılayışları, iş tatminlerini artırır.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada çok uluslu bir tekstil firmasında çalışanlardan random metoduyla 618 kişi seçilerek; mağazalarda görev alan bu çalışanların, liderlerini algılayışları ve iş tatminleri incelenecektir.

Bu nedenle betimsel nitelikte olan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini; 2008 yılında, 93 farklı ülkede faaliyet gösteren özel bir tekstil firmasının, Türkiye'deki 43 şubesinin, çeşitli departmanlarında çalışan personelleri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın örnekleminin oluşturulması için, tekstil firmasının satış danışmanı, depocu, MT (Management Trainer), kasiyer, kat elemanı, temizlik-güvenlik, marchandiser ve müdür yardımcılığı departmanlarında görev alan toplam 618 personeline ulaşılabilmıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- Mango Tekstil firması ve çeşitli 43 farklı şubesi ile
- 2008 yılında çeşitli departmanlarda görev alan personellerle
- Veri toplama aracında yer alan sorular ile sınırlıdır.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde verilerin toplanması, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesini içermektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın veri toplama işlemi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Anketlerin uygulanması için gerekli izin alındıktan sonra, 2008 yılının Aralık ayında uygulama yapılmıştır. Anketler örnekleme oluşturan personellere, birbirlerinden etkilenmemeleri için kapalı zarflar içerisinde verilmiş ve personellerin çalışmalarını engellemek için öğle tatilinde cevaplamaları istenmiştir.

Uygulama yapılmadan önce yönerge araştırmacı tarafından bir kez daha sözel olarak personellere aktarılmış, uygulama sonucunda araştırmacı anketleri yine kapalı zarflar halinde toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Uygulamada örnekleme oluşturan personellere "Kişisel Bilgi Formu", "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" ve "İş Tatmini" Ölçeği Uygulanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Formda araştırmanın amacını bildiren ve uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar bir yönerge ile verilmiştir.

Kişisel bilgi formunda örnekleme oluşturan personellerin kendileriyle ilişkili olarak sırsıyla; şirkette çalışma süreleri, yaşları, cinsiyetleri, görevleri, medeni durumları ve eğitim düzeyleri sorulmuştur.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği: Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği Hemphill ve Coones tarafından geliştirilmiştir. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği'ni Türkçeye ilk kazandıran Önal'dır. Ancak araştırmacı güvenilirlik ve geçerliliğine bakmamıştır. Ölçek, Ergün tarafından gözden geçirilerek yeniden adapte edilmiştir. Ergene tarafından 32 öğretmen üzerinde üç hafta arayla yapılan test tekrar test güvenilirliği yapılmıştır. Likert tipi puanlanan 5 kategorideki denek tiplerine (her zaman ile hiçbir zaman arasına) dayanan bir ölçektir. Ölçek olumlu ve olumsuz toplam 30 maddeden oluşmuştur. Olumlu maddelerde "her zaman" 5, "çoğu zaman" 4, "arasına" 3, "nadiren" 2, "hiçbir zaman" 1 olarak, olumsuz maddelerde ise (3., 5., 7., 8. ve 9. maddeler), ters puanlanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan bu ölçekte maksimum puan 150, minimum puan ise 30 puandır¹²¹.

İş Tatmini Ölçeği: Minnesota İş Doyum Ölçeği 1967 yılında Weiss, Dawis, England&Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Baycan tarafından (1985) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha=0,77). Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar'da (1996) çalışmalarında bu ölçeği kullanmışlardır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur¹²².

¹²¹Tülay Demirkıran, Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2004, 108.

¹²²Celalettin Serinkan/Alı Haybat, "Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>, (25 Nisan 2009), s.1, Par. 19

1-İçsel İş Tatmini: 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20

2-Dışsal İş Tatmini: 5,6,12,13,14,17,18,19

3-Genel İş Tatmini: 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20 maddelerini içermektedir.

Genel İş Tatmini puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, İçsel İş Tatmini puanı 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye, Dışsal İş Tatmini Puanı 5,6,12,13,14,17,18,19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile elde edilmektedir¹²³.

Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen verilere, SPSS 12.0 For Windows Paket Programı kullanılarak aşağıdaki analizler yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan personellerin kişisel bilgilere göre dağılımlarını belirlemek üzere frekans (f), yüzde (%), geçerli yüzde ($\%_{gec}$) ve kümülatif yüzde ($\%_{yig}$) analizleri yapılmıştır.

"Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" ile "İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçekleri" arasındaki ilişkinin analizi için Pearson Moment Çarpım Korelasyon Katsayısı analizi yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan personellerin "Kişisel Bilgileri" ile "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçekleri" arasındaki ilişkileri belirlemek için; Bağımsız grup "t" testi, ve tekyönlü varyans (ANOVA) analizleri uygulanmıştır.

Varyans analizleri sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının

¹²³Serinkan/Haybat, 1.

homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, bunun üzerine anlamlı bir farklılık söz konusu olan varyans analizlerinin post-hoc testlerinde LSD çoklu karşılaştırma analizleri tercih edilmiştir.

Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya katılan personellerin (n=618) çalıştıkları şubeler frekans (f), yüzdelik (%), geçerli yüzdelik ($\%_{gec}$) ve kümülatif yüzdelik ($\%_{yig}$) analizleri olarak tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Şube Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f, %, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$)

Şubeler	f	%	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Adana	8	1,3	1,3	1,3
Agora	12	1,9	1,9	3,2
Akmerkez	13	2,1	2,1	5,3
Ankamall	12	1,9	1,9	7,3
Ank.Bahçeli	17	2,8	2,8	10,0
Tunalı Hilmi	16	2,6	2,6	12,6
Ankara 365	8	1,3	1,3	13,9
Antalya	9	1,5	1,5	15,4
Bağdat	13	2,1	2,1	17,5
Bağdat II	24	3,9	3,9	21,4
Bahariye + M2	41	6,6	6,6	28,0
Beylicium	8	1,3	1,3	29,3
Beyoğlu + M2	45	7,3	7,3	36,6
Bursa + M2	13	2,1	2,1	38,7
Korupark	6	1,0	1,0	39,6
Capacity	15	2,4	2,4	42,1
Capitol	13	2,1	2,1	44,2
Carousel	16	2,6	2,6	46,8
Carrefour	10	1,6	1,6	48,4
Cepa	12	1,9	1,9	50,3

Cevahir	14	2,3	2,3	52,6
Deposite	13	2,1	2,1	54,7
Eskişehir	5	0,8	0,8	55,5
Flyinn	12	1,9	1,9	57,4
Forum Ankara	10	1,6	1,6	59,1
Gaziantep	6	1,0	1,0	60,0
Historia	8	1,3	1,3	61,3
İstinye Park	11	1,8	1,8	63,1
İzmir	15	2,4	2,4	65,5
İzmir M2	17	2,8	2,8	68,3
Kanyon	13	2,1	2,1	70,4
Karşıyaka + M2	35	5,7	5,7	76,1
Kartal M2	13	2,1	2,1	78,2
Kayseri	8	1,3	1,3	79,4
Meydan	6	1,0	1,0	80,4
Nişantaşı	17	2,8	2,8	83,2
Olivium	22	3,6	3,6	86,7
Optimum Ank.	13	2,1	2,1	88,8
Optimum İst.	21	3,4	3,4	92,1
Palladium	12	1,9	1,9	94,2
Prestij	7	1,1	1,1	95,3
Profilo + M2	17	2,8	2,8	98,1
Viaport	12	1,9	1,9	100,0
Toplam	618	100,0	100,0	

Tablo 1'den de anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılımın en yüksek olduğu şubeler sırasıyla; Beyoğlu + M2 Şubesi 45 Kişi (%7,3), Bahariye + M2 Şubesi 41 Kişi (%6,6) Kişi, Karşıyaka + M2 Şubesi 35 Kişi (%5,7), Bağdat Suadiye Şubesi 24 Kişi (%3,9) ve Olivium Outlet Center Şubesi 22 Kişi (%3,6) şeklinde olmuştur. Araştırmaya katılımın en düşük olduğu şubeler ise sırasıyla; Eskişehir Şubesi 5 Kişi (%0,8), Meydan Şubesi, Gaziantep Şubesi, Bursa Korupark Şubesi 6'şar Kişi (%1,0) ve Prestij Şubesi 7 Kişi (%1,1) şeklinde olmuştur.

Araştırmaya katılan personellerin çalışma süreleri frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdeler ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , % , $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Süre	f	%	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
1 Gün – 6 Ay	224	36,2	36,5	36,5
2 Yıl 1 Gün ve Üzeri	219	35,4	35,7	72,1
1 Yıl 1 Gün – 2 Yıl	124	20,1	20,2	92,3
6 Ay 1 Gün – 1 Yıl	47	7,6	7,7	100,0
Toplam	614	99,4	100,0	
İşaretsiz	4	0,6		
Toplam	618	100,0		

Tablo 2’den de anlaşıldığı gibi çalışma sürelerini belirten personellerin (n=614) 224’ü (%36,5) 1 Gün ile 6 Ay arası süredir, 219’u (%35,7) 2 Yılda daha uzun süredir, 124’ü (%20,2) 1 Yıl 1 Gün ile 2 Yıl arası süredir ve 47’si (%7,7) 6 Ay 1 Gün ile 1 Yıl arası süredir şirkette çalışmaktadır. Araştırmaya katılan 618 personelin 4’ü (%0,6) ise çalışma sürelerini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin cinsiyet dağılımları frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdeler ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Cinsiyet Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , % , $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Cinsiyet	f	%	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
Erkek	163	26,4	26,4	26,4
Bayan	454	73,5	73,6	100,0
Toplam	617	99,8	100,0	

İşaretsiz	1	0,2		
Toplam	618	100,0		

Tablo 3'ten de anlaşıldığı gibi cinsiyetlerini belirten personellerin (n=617) 163'ü (%26,4) erkek, 454'ü (%73,6) bayandır. Araştırmaya katılan 618 personelin 1'i ise (%0,2) cinsiyetini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin çalıştıkları şubelerde görev aldıkları departmanlar frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdeler ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Görev Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , $\%$, $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Görev Alınan Departman	f	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
Satış Danışmanı 45	327	52,9	53,5	53,5
Satış Danışmanı 33	11	1,8	1,8	55,3
Satış Danışmanı 25	25	4,0	4,1	59,4
Kasiyer	76	12,3	12,4	71,8
Depocu	96	15,5	15,7	87,6
MT	9	1,5	1,5	89,0
Mdr.Yrd.	31	5,0	5,1	94,1
Merchandiser	21	3,4	3,4	97,5
Temizlik Personeli	15	2,4	2,5	100,0
Toplam	611	98,9	100,0	
İşaretsiz	7	1,1		
Toplam	618	100,0		

Tablo 4'ten de anlaşıldığı gibi çalıştıkları departmanları belirten personellerin (n=611) 327'si (%53,5) 45 Saatlik Satış Danışmanı olarak çalıştıkları şubede görev aldıklarını belirtmiştir. Bunu sırasıyla, Depocu 96 Kişi (%15,7), Kasiyer 76 Kişi (%12,4), Müdür Yardımcısı 31 Kişi (%5,1), 25 Saatlik Satış Danışmanı 25 Kişi (%4,1), Merchandiser

21 Kişi (%3,4), Temizlik Personeli 15 Kişi (%2,5), 33 Saatlik Satış Danışmanı 11 Kişi (%1,8) ve MT (Management Trainer) 9 Kişi (%1,5) olarak takip etmektedir. Araştırmaya katılan 618 personelin 7'si (%1,1) ise çalıştıkları departmanı belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin medeni durumları frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdeler ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Medeni Durum Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , $\%$, $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Medeni Durum	f	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
Evli	134	21,7	21,7	21,7
Bekâr	475	76,9	77,0	98,7
Boşanmış	8	1,3	1,3	100,0
Toplam	617	99,8	100,0	
İşaretsiz	1	0,2		
Toplam	618	100,0		

Tablo 5'ten de anlaşıldığı gibi, Medeni Durumlarını belirten personellerin (n=617) 134'ü (%21,7) Evli, 475'i (%76,9) Bekâr ve 8'i (%1,3) Boşanmış/Ayrı/Dul'dur. Araştırmaya katılan 618 personelin yalnızca 1'i (%0,2) Medeni Durumunu belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin mezuniyet durumları frekans (f), yüzdeler (%), geçerli yüzdeler ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdeler ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Mezuniyet Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , $\%$, $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Mezuniyet	f	$\%$	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
İlkokul	10	1,6	1,6	1,6
Ortaokul	20	3,2	3,3	4,9
Lise	467	75,6	75,9	80,8

Yüksek Okul	71	11,5	11,5	92,4
Üniversite	47	7,6	7,6	100,0
Toplam	615	99,5	100,0	
İşaretsiz	3	0,5		
Toplam	618	100,0		

Tablo 6'dan da anlaşıldığı gibi, Mezuniyet derecelerini belirten personellerin (n=615) 467 Kişisi (%75,9) Lise mezunudur. Bunu sırasıyla, Yüksek Okul 71 Kişi (%11,5), Üniversite 47 Kişi (%7,6), Orta Okul 20 Kişi (%3,3) ve İlk Okul 10 Kişi (%1,6) izlemektedir. Araştırmaya katılan 618 personelin 3'ü (%0,5) ise Mezuniyet Derecelerini belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin yaş değişkenleri frekans (f), yüzdelik (%), geçerli yüzdelik ($\%_{\text{gec}}$) ve kümülatif yüzdelik ($\%_{\text{yig}}$) analizleri olarak tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Yaş Değişkenine Yönelik Yapılan Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Kümülatif Yüzde Analizleri (f , % , $\%_{\text{gec}}$ ve $\%_{\text{yig}}$)

Yaş	f	%	$\%_{\text{gec}}$	$\%_{\text{yig}}$
18-19-20 Yaşlar	61	9,9	10,1	10,1
21-22-23 Yaşlar	175	28,3	28,9	38,9
24-25-26 Yaşlar	189	30,6	31,2	70,1
27-28-29 Yaşlar	115	18,6	19,0	89,1
30 ve Üzeri Yaşlar	66	10,7	10,9	100,0
Toplam	606	98,1	100,0	
İşaretsiz	12	1,9		
Toplam	618	100,0		

Tablo 7'den de anlaşıldığı gibi, Yaşlarını belirten personellerin (n=606) 189'u (%30,6) 24-25-26 Yaş grubunda olduklarını belirtmiştir. Bunu sırasıyla 21-22-23 Yaş grubu 175 Kişi (%28,3), 27-28-29 Yaş grubu 115 Kişi (%18,6), 30 Yaş ve Üzeri Grup 66 Kişi

(%10,7) ve 18-19-20 Yaş Grubu 61 Kişi (%9,9) ile takip etmektedir. Araştırmaya katılan 618 personelin 12 Kişisi ise (%1,9) yaşlarını belirtmemiştir.

Araştırmaya katılan personellerin yaşları aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss), Minimum ve Maksimum değerler olarak tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Yaş Değişkeni İçin N , \bar{x} , ss , Min ve Max Değerleri

Değişken	N	\bar{x}	ss	Min	Max
Yaş	606	24,9505	3,86177	18	44

Tablo 8’den de anlaşıldığı gibi yaşlarını belirten personellerin (n=606) yaşlarının aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 24,95 ve standart sapmaları (ss) 3,86 dır. Yaşlarını belirten personellerden en genci/gençleri 18 yaşındayken, en yaşlısı/yaşlıları 44 yaşındadır.

Araştırmaya katılan personellerin (n=618) “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği”nden aldıkları puanların aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları şubelere göre tablo 9’de verilmiştir.

Tablo 9: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Şubeler ve Toplam Puanı İçin N , \bar{x} ve ss Değerleri

Şube	Değişken	N	\bar{x}	ss
Adana	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	8	117,2500	8,79529
Agora	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	105,0833	29,15619
Akmerkez	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	96,7692	11,45392
Ankamall	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	116,0833	3,80092
Ank.Bahçeli	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	17	114,2353	6,41804
Tunalı Hilmi	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	16	115,3125	6,09611
Ankara 365	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	8	114,1250	4,94071
Antalya	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	9	109,8889	7,18409
Bağdat	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	102,1538	6,50444
Bağdat II	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	24	108,4583	9,17927
Bahariye + M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	41	107,2195	5,90979
Beylicium	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	8	107,6250	7,46300
Beyoğlu + M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	45	105,2667	10,46726
Bursa + M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	116,3077	5,76461
Korupark	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	6	101,0000	9,23038
Capacity	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	15	114,8667	4,73387
Capitol	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	106,3077	9,04051

Carousel	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	16	106,7500	11,21606
Carrefour	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	10	120,0000	8,49837
Cepa	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	96,2500	17,56093
Cevahir	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	14	112,3571	7,78171
Deposite	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	105,2308	13,46077
Eskişehir Espark	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	5	107,6000	2,07364
Flyinn	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	120,3333	2,14617
Forum Ankara	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	10	116,5000	8,54075
Gaziantep	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	6	115,1667	7,41395
Historia	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	8	109,1250	11,38216
İstinye Park	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	11	112,1818	6,53939
İzmir	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	15	113,6000	5,93777
İzmir M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	17	109,8824	9,21196
Kanyon	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	113,0000	5,32291
Karşıyaka + M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	35	110,7143	7,73294
Kartal M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	106,6154	10,02113
Kayseri	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	8	104,6250	16,91945
Meydan	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	6	109,8333	5,38207
Nişantaşı	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	17	113,5882	6,20543
Olivium	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	22	112,0909	6,98917
Optimum Ank.	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	13	111,6154	10,17790
Optimum İst.	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	21	113,8095	8,58848
Palladium	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	107,9167	8,59660
Prestij	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	7	88,5714	7,67805
Profilo + M2	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	17	114,8235	8,85463
Viaport	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	12	77,8333	20,04918
Toplam	Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	618	109,1796	11,77029

Tablo 9'dan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan personellerin (n=618) "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği"nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 109,1796 ve standart sapmaları (ss) 11,77029 puandır. Personellerin Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ölçekten alınabilecek minimum (30 puan) ve maksimum (150 puan) değerler göz önüne alındığında orta puanın (90 puan) üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre 109,1796 aritmetik ortalama ile işletmelerde görev alan liderlerin liderlik vasıflarını personellerin algılarına göre iyi sayılabilecek şekilde yerine getirdikleri söylenebilir. Bunu daha da özelleştirerek şubelere göre değerlendirdiğimizde, personel tarafından algılanan liderlik 120,33 puan ile en yüksek Flyinn Şubesinde çıkarken, bunu sırasıyla Carrefour Şubesi ($\bar{x}=120,00$), Adana Şubesi ($\bar{x}=117,25$), Forum Ankara Şubesi ($\bar{x}=116,50$), Bursa + M2 Şubesi ($\bar{x}=116,31$), Ankamall Şubesi ($\bar{x}=116,08$), Tunalı Hilmi Şubesi ($\bar{x}=115,31$), Gaziantep Şubesi

(\bar{x} =115,17), Capacity Şubesi (\bar{x} =114,87) ve Profilo + M2 Şubesi (\bar{x} =114,82) takip etmektedir. Yine, Algılanan Liderlik Davranışı Ölçeği'nden alınan aritmetik ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanın 77,83 ile Viaport Şubesine ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, Prestij Şubesi (\bar{x} =88,57), Cepa Şubesi (\bar{x} =96,25), Akmerkez Şubesi (\bar{x} =96,77), Korupark Şubesi (\bar{x} =101,00), Bağdat Şubesi (\bar{x} =102,15), Kayseri Şubesi (\bar{x} =104,63), Agora Şubesi (\bar{x} =105,08), Deposite Şubesi (\bar{x} =105,23) ve Beyoğlu + M2 Şubesi (\bar{x} =105,27), takip etmektedir.

Araştırmaya katılan personellerin (n=618) Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden ve Alt Ölçeklerinden aldıkları puanların aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (ss) puanları şubelere göre tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Şubelere Göre N , \bar{x} Ve ss Değerleri

Şube	Değişken	N	\bar{x}	ss
Adana	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	8	50,1250	4,25735
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	8	34,1250	4,15546
	Genel İş Tatmini Ölçeği	8	84,2500	8,24188
Agora	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	47,5833	7,51312
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	33,6667	5,24549
	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	81,2500	12,12904
Akmerkez	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	42,1538	11,36402
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	28,0769	7,28539
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	70,2308	18,25812
Ankamall	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	46,1667	9,62793
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	32,7500	5,51238
	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	78,9167	14,67501
Ank.Bahçeli	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	17	44,6471	8,67425
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	17	29,6471	5,87304
	Genel İş Tatmini Ölçeği	17	74,2941	13,94975
Tunalı Hilmi	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	16	50,7500	6,68830
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	16	35,1250	3,96443
	Genel İş Tatmini Ölçeği	16	85,8750	10,14479
Ankara 365	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	8	48,0000	6,09449
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	8	34,8750	3,48210
	Genel İş Tatmini Ölçeği	8	82,8750	6,24357
Antalya	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	9	50,8889	11,39566
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	9	36,6667	3,60555
	Genel İş Tatmini Ölçeği	9	87,5556	14,49234
Bağdat	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	46,6154	9,46519
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	31,3846	6,23884

	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	78,0000	15,29706
Bağdat II	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	24	43,5417	6,57386
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	24	29,5833	4,72658
	Genel İş Tatmini Ölçeği	24	73,1250	10,83999
Bahariye + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	41	48,2195	6,58602
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	41	34,3415	3,36608
	Genel İş Tatmini Ölçeği	41	82,5610	9,34625
Beylicium	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	8	49,8750	6,66414
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	8	35,2500	5,65054
	Genel İş Tatmini Ölçeği	8	85,1250	12,00521
Beyoğlu + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	45	44,4000	9,11891
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	45	29,8889	6,04988
	Genel İş Tatmini Ölçeği	45	74,2889	14,19126
Bursa + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	46,0769	7,51068
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	33,0000	5,59762
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	79,0769	12,36569
Korupark	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	6	43,8333	4,83391
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	6	29,5000	3,88587
	Genel İş Tatmini Ölçeği	6	73,3333	6,74290
Capacity	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	15	46,5333	6,23202
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	15	33,8000	4,88730
	Genel İş Tatmini Ölçeği	15	80,3333	10,70158
Capitol	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	51,8462	7,27835
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	35,3077	3,70551
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	87,1538	10,53444
Carousel	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	16	42,8125	6,79430
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	16	28,6250	4,81491
	Genel İş Tatmini Ölçeği	16	71,4375	10,99072
Carrefour	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	10	51,3000	8,70568
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	10	34,0000	5,73488
	Genel İş Tatmini Ölçeği	10	85,3000	14,02419
Cepa	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	44,1667	7,05605
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	30,0833	6,03713
	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	74,2500	12,72881
Cevahir	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	14	48,5000	6,82473
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	14	34,0714	4,26911
	Genel İş Tatmini Ölçeği	14	82,5714	10,21096
Deposite	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	44,3846	9,33219
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	29,6154	7,38849
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	74,0000	15,19320
Eskişehir	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	5	44,6000	5,45894
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	5	30,4000	2,40832
	Genel İş Tatmini Ölçeği	5	75,0000	7,38241
Flyinn	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	51,2500	5,80165
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	35,2500	4,02549
	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	86,5000	9,14032
Forum Ank.	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	10	49,0000	5,69600
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	10	33,2000	3,52136
	Genel İş Tatmini Ölçeği	10	82,2000	8,77876
G.Antep	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	6	48,8333	6,67583
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	6	34,0000	3,28634

	Genel İş Tatmini Ölçeği	6	82,8333	9,55859
Historia	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	8	49,1250	6,85435
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	8	34,7500	4,39968
	Genel İş Tatmini Ölçeği	8	83,8750	10,39832
İstinye	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	11	46,7273	7,82520
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	11	30,8182	5,19265
	Genel İş Tatmini Ölçeği	11	77,5455	12,26673
İzmir	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	15	49,0667	8,15446
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	15	33,6000	4,30614
	Genel İş Tatmini Ölçeği	15	82,6667	12,15769
İzmir + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	17	45,4118	8,09366
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	17	31,2353	6,44718
	Genel İş Tatmini Ölçeği	17	76,6471	14,00866
Kanyon	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	52,6154	6,22546
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	34,0769	2,90004
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	86,6923	8,39032
Karşıyaka + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	35	46,4571	7,67096
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	35	33,2571	4,43477
	Genel İş Tatmini Ölçeği	35	79,7143	11,73123
Kartal M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	47,9231	6,30425
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	31,8462	3,76046
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	79,7692	9,23899
Kayseri	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	8	39,3750	5,04090
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	8	24,6250	4,30739
	Genel İş Tatmini Ölçeği	8	64,0000	8,86405
Meydan	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	6	51,1667	9,06458
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	6	34,8333	5,94699
	Genel İş Tatmini Ölçeği	6	86,0000	14,97999
Nişantaşı	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	17	45,0588	6,67524
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	17	31,1765	5,61511
	Genel İş Tatmini Ölçeği	17	76,2353	11,72886
Olivium	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	22	48,6818	7,24658
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	22	34,3636	4,41367
	Genel İş Tatmini Ölçeği	22	83,0455	11,26088
Optimum Ank.	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	13	49,4615	10,07981
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	13	33,4615	7,72027
	Genel İş Tatmini Ölçeği	13	82,9231	17,61373
Optimum İst.	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	21	45,8095	6,88200
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	21	31,7143	5,74581
	Genel İş Tatmini Ölçeği	21	77,5238	12,18039
Palladium	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	47,8333	8,23334
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	32,9167	4,81396
	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	80,7500	12,29283
Prestij	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	7	39,5714	7,09124
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	7	25,0000	4,54606
	Genel İş Tatmini Ölçeği	7	64,5714	11,47253
Profilo + M2	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	17	51,3529	5,67826
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	17	34,3529	3,49895
	Genel İş Tatmini Ölçeği	17	85,7059	8,68018
Viaport	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	12	52,5833	4,62126
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	12	31,1667	3,35297

	Genel İş Tatmini Ölçeği	12	83,7500	5,32789
Toplam	İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	618	47,1165	7,89473
	Dışsal İş Tatmini Boyutu	618	32,2994	5,40179
	Genel İş Tatmini Ölçeği	618	79,4159	12,63258

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan personellerin (n=618) "Minnesota-İş Tatmini Ölçeği"nden aldıkları "Genel İş Tatmini" puanlarının aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 79,4159 ve standart sapmaları (ss) 12,63258 puan; "İçsel İş Tatmini" puanlarının aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 47,1165 ve standart sapmaları (ss) 7,89473 puan ve "Dışsal İş Tatmini" puanlarının aritmetik ortalamaları (\bar{x}) 32,2994 ve standart sapmaları (ss) 5,40179 puandır.

Personellerin "Minnesota-İş Tatmini Ölçeği Genel İş Tatmini"nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ölçekten alınabilecek minimum (20 puan) ve maksimum (100 puan) değerler göz önüne alındığında orta puanın (60 puan) üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre 79,4159 aritmetik ortalama ile şubelerde görev alan personellerin yaptıkları işten, buldukları akımdan, çalışma şartlarından ve şekillerinden ortanın üzerinde bir tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Bunu daha da özelleştirerek şubelere göre değerlendirdiğimizde, çalışan personellerin "Genel İş Tatmini" 87,5556 puan ile en yüksek Antalya Şubesinde çıkarken, bunu sırasıyla Capitol Şubesi (\bar{x} =87,1538), Kanyon Şubesi (\bar{x} =86,6923), Flynn Şubesi (\bar{x} =86,5000), Meydan Şubesi (\bar{x} =86,0000), Ankara Tunalı Hilmi Şubesi (\bar{x} =85,8750), Profilo + M2 Şubesi (\bar{x} =85,7059), Carrefour Şubesi (\bar{x} =85,3000), Beylicium Şubesi (\bar{x} =85,1250) ve Adana Şubesi (\bar{x} =85,2500) takip etmektedir. Yine, "Genel İş Tatmini"nden alınan aritmetik ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanın 64,0000 ile Kayseri Şubesine ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, Prestij Şubesi (\bar{x} =64,5714), Akmerkez Şubesi (\bar{x} =70,2308), Carousel Şubesi (\bar{x} =71,4375), Bağdat II (Suadiye) Şubesi (\bar{x} =73,1250), Bursa Korupark Şubesi (\bar{x} =73,3333), Deposite Şubesi (\bar{x} =74,0000), Cepa Şubesi (\bar{x} =74,2500), Beyoğlu + M2 Şubesi (\bar{x} =74,2889) ve Ankara Bahçeli Şubesi (\bar{x} =74,,2941) takip etmektedir.

Personellerin "Minnesota-İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini"nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ölçekten alınabilecek minimum (12 puan) ve maksimum (60 puan) değerler göz önüne alındığında orta puanın (36 puan) üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre 47,1165 aritmetik ortalama ile şubelerde görev alan personellerin yaptıkları işten, buldukları akımdan, çalışma şartlarından ve şekillerinden ortanın üzerinde bir tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Bunu daha da özelleştirerek şubelere göre değerlendirdiğimizde, çalışan personellerin "İçsel İş Tatmini" 52,6154 puan ile en yüksek Kanyon Şubesinde çıkarken, bunu sırasıyla Viaport Şubesi ($\bar{x}=52,5833$), Capitol Şubesi ($\bar{x}=51,8462$), Profilo + M2 Şubesi ($\bar{x}=51,3529$), Carrefour Şubesi ($\bar{x}=51,3000$), Flyinn Şubesi ($\bar{x}=51,2500$), Meydan Şubesi ($\bar{x}=51,1667$), Antalya Şubesi ($\bar{x}=50,8889$), Ankara Tunalı Hilmi Şubesi ($\bar{x}=50,7500$) ve Adana Şubesi ($\bar{x}=50,1250$) takip etmektedir. Yine, "İçsel İş Tatmini"nden alınan aritmetik ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanın 39,3750 ile Kayseri Şubesine ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, Prestij Şubesi ($\bar{x}=39,5714$), Akmerkez Şubesi ($\bar{x}=42,1538$), Carousel Şubesi ($\bar{x}=42,8125$), Bağdat II (Suadiye) Şubesi ($\bar{x}=43,5417$), Bursa Korupark Şubesi ($\bar{x}=43,8333$), Cepa Şubesi ($\bar{x}=44,1667$), Deposite Şubesi ($\bar{x}=44,3846$), Beyoğlu + M2 Şubesi ($\bar{x}=44,4000$) ve Eskişehir Şubesi ($\bar{x}=44,6000$) takip etmektedir.

Personellerin "Minnesota-İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini"nden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ölçekten alınabilecek minimum (8 puan) ve maksimum (40 puan) değerler göz önüne alındığında orta puanın (24 puan) üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre 32,2994 aritmetik ortalama ile şubelerde görev alan personellerin yaptıkları işten, buldukları takımdan, çalışma şartlarından ve şekillerinden ortanın üzerinde bir tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir. Bunu daha da özelleştirerek şubelere göre değerlendirdiğimizde, çalışan personellerin "Dışsal İş Tatmini" 36,6667 puan ile en yüksek Antalya Şubesinde çıkarken, bunu sırasıyla Capitol Şubesi ($\bar{x}=35,3077$), Beylicium Şubesi ($\bar{x}=35,2500$), Flyinn Şubesi ($\bar{x}=35,2500$), Ankara Tunalı Hilmi Şubesi ($\bar{x}=35,1250$), Ankara C.C. 365 Şubesi ($\bar{x}=34,8750$), Meydan Şubesi ($\bar{x}=34,8333$), Historia Şubesi ($\bar{x}=34,7500$), Olivium Şubesi ($\bar{x}=34,3636$) ve Profilo + M2 Şubesi ($\bar{x}=34,3529$) takip etmektedir. Yine, "Dışsal İş Tatmini"nden alınan aritmetik

ortalama puanlarına bakıldığında en düşük puanın 24,6250 ile Kayseri Şubesine ait olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla, Prestij Şubesi ($\bar{x}=25,0000$), Akmerkez Şubesi ($\bar{x}=28,0769$), Carousel Şubesi ($\bar{x}=28,6250$), Bursa Korupark Şubesi ($\bar{x}=29,5000$), Bağdat II (Suadiye) Şubesi ($\bar{x}=29,5833$), Deposite Şubesi ($\bar{x}=29,6154$), Ankara Bahçeli Şubesi ($\bar{x}=29,6471$), Beyoğlu + M2 Şubesi ($\bar{x}=29,8889$) ve Cema Şubesi ($\bar{x}=30,0833$) takip etmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların (n=618) "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" ile "İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçekleri"nden aldıkları toplam puanların aralarındaki ilişkinin $p=0,05$ önem düzeyinde anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan "Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi"nin sonuçları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanı ve İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemek üzere Yapılan Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi

Değişkenler	N	r	p
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	618	,258	,000
İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu	618	,394	,000
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	618	,330	,000
İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini Alt Boyutu	618	,330	,000
Genel İş Tatmini Ölçeği	618	,330	,000

Tablo 11'den de anlaşılacağı gibi, "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" toplam puanı ve "İş Tatmini Ölçeği"nin toplam puanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Pearson Çarpım Moment korelasyon analizi sonucunda her iki toplam puan arasında, istatistiksel olarak çok güçlü olmamakla birlikte pozitif yönde bir ilişki çıkmıştır ($r = ,330$; $P < .001$). Ayrıca "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" toplam puanı ve "İş Tatmini Ölçeğinin Alt Ölçekleri" arasındaki ilişkinin ne şekilde olduğu da incelenmiştir. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğiyle İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında da, istatistiksel olarak çok güçlü olmamakla birlikte pozitif yönde, bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r = ,258$; $P < .001$). Liderlik

Davranışlarını Betimleme Ölçeğiyle İş Tatmini Ölçeğinin Diğer Alt Boyut olan Dışsal İş Tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde ise; Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğiyle İş Tatmini Ölçeğinin Dışsal İş Tatmini alt boyutu arasında da güçlü olmamakla birlikte istatistiksel olarak pozitif yönde bir ilişki çıkmıştır ($r = ,394$; $P < .001$).

Bu sonuç ele alındığında, şubelerde görev alan liderlerin özelliklerinin (çalışanların algıladığı liderlerde bulunan özellikler), çalışanların şirket içerisindeki iş tatminini pozitif yönde sınırlı bir oranda etkilediği anlaşılmaktadır. Çalışanların liderlerini algılayışları pozitif yönde arttıkça, iş tatminleri de kısmen sınırlı seviyede artmaktadır. Çalışanların, liderlerini algılayışları azaldıkça da iş tatminleri buna paralel olarak yine sınırlı olarak azalmaktadır.

Liderlik ile İş Tatmininin alt boyutu olan İçsel İş Tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında çalışanların liderlerini algılayışlarının pozitif yönde arttığında, iş tatminlerinde de bir miktar artış olduğu, liderlerini algılayışlarının azaldığı durumlarda da iş tatminlerinde buna paralel olarak bir miktar azalma olduğu sonucu çıkmıştır.

Liderlik ile İş Tatmininin diğer bir alt boyutu olan Dışsal İş Tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında da sonucun; Algılanan Liderlik Davranışları Toplam Puanları ile Genel İş Tatmini Toplam Puanları ve İş Tatmini İçsel Alt Boyutu Toplam Puanları arasındaki ilişkiden farklı olmadığı görülmektedir. Çalışanların liderlerini algılayışlarının pozitif yönde arttığında, iş tatminlerinde sınırlı bir artış olduğu, liderlerini algılayışlarının azaldığı durumlarda yine iş tatminlerinde buna paralel olarak sınırlı bir azalma olduğu söylenebilmektedir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının personellerin çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>

L.D.B. Ölçeği	1 Gün – 6 Ay	224	109,0134	10,86009	G.Arası	507,650	3	169,217	1,218	,302
	2 Yıl 1 Gün ve Üzeri	219	110,2420	11,96635	G. İçi	84762,781	610	138,955		
	1 Yıl 1 Gün – 2 Yıl	124	108,6371	12,83500	Toplam	85270,432	613			
	6 Ay 1 Gün – 1 Yıl	47	107,0213	12,32087						
	Toplam	614	109,2231	11,79421						

Tablo 12’de de görüldüğü gibi, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda farklı çalışma sürelerine sahip grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,218; p > .05$). Bu sonuç ile çalışanların, farklı çalışma sürelerine göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının personellerin yaş gruplarına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
L.D.B. Ölçeği	18-19-20 Yaşlar	61	107,4754	14,44369	G.Arası	226,652	4	56,663	,405	,805
	21-22-23 Yaşlar	175	109,1600	10,52625	G. İçi	84041,223	601	139,836		
	24-25-26 Yaşlar	189	109,0265	12,61097	Toplam	84267,875	605			
	27-28-29 Yaşlar	115	109,8435	10,81957						
	30 ve Üzeri Yaşlar	66	109,1970	11,76726						
	Toplam	606	109,0825	11,80194						

Tablo 13’te de görüldüğü gibi, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda farklı yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı

bulunmamıştır ($F = 0,405$; $p > .05$). Bu sonuç ile çalışanların, farklı yaş gruplarına göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	ss	t Testi		
					Sd	t	p
Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği	Erkek	163	110,3190	10,37191	615	1,443	,241
	Kız	454	108,7687	12,23056			

Tablo 14’te görülebileceği üzere, “Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanları aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, erkek ve kız gruplarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t = ,1,443$; $p > .05$). Buna göre erkek ve bayan personellerin liderlerini algılayışlarında istatistiksel açıdan bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bir başka ifade ile bayan çalışanların erkek çalışanlara göre ya da erkek çalışanların bayan çalışanlara göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının görev alınan departmanlara göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
100	Satış Danışmanı-45 H	327	108,9388	10,57790	G.Arası	1364,529	8	170,566	1,241	,273
	Satış Danışmanı-33 H	11	108,9091	11,11265						

Satış Danışmanı-25 H	25	104,5600	23,68030	Toplam	84127,633	610		
Kasiyer	76	108,4474	13,61704					
Depocu	96	110,1875	11,53878					
MT	9	110,6667	10,29563					
Müdür Yardımcısı	31	108,9677	8,08902					
Merchandiser	21	111,5714	8,25573					
Temizlik Personeli	15	115,1333	7,85463					
Toplam	611	109,1637	11,74369					

Tablo 15'te de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının görev alınan departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda görev gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1,241; p > .05$). Bu sonuç ile çalışanların, çalıştıkları farklı pozisyonlara göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

"Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" puanlarının çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f, \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
L.D.B. Ölçeği	Evli	134	109,3209	12,48915	G.Arası	104,155	2	52,077	,378	,685
	Bekâr	475	109,1389	11,58047	G. İçi	84579,531	614	137,752		
	Boşanmış	8	112,7500	6,18177	Toplam	84683,686	616			
	Toplam	617	109,2253	11,72491						

Tablo 16'da da görüldüğü gibi, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda farklı medeni durum grupları aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 0,378$; $p > .05$). Bu sonuç ile çalışanların, farklı medeni durumlarına göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

“Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği” puanlarının mezun olunan okul durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
L.D.B Ölçeği	İlk Okul	10	117,0000	7,76030	G.Arası	1294,499	4	323,625	2,369	,051
	Orta Okul	20	103,6000	22,92872	G. İçi	83339,884	610	136,623		
	Lise	467	109,3126	11,41232	Toplam	84634,384	614			
	Yüksek Okul	71	109,8028	10,66988						
	Üniversite	47	108,4255	9,49541						
	Toplam	615	109,2407	11,74057						

Tablo 17’de de görülebileceği üzere, Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği toplam puanları aritmetik ortalamalarının mezuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mezuniyet gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 2,369$; $p > .05$). Bu sonuç ile çalışanların, sahip oldukları eğitim seviyelerine göre liderlerini daha olumlu ya da daha olumsuz algıladığı söylenememektedir.

“İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	1 Gün – 6 Ay	224	46,3571	7,82758	G.Arası	355,898	3	118,633	1,911	,127
	2 Yıl 1 Gün ve Üzeri	219	48,1187	7,95945	G. İçi	37869,489	610	62,081		
	1 Yıl 1 Gün – 2 Yıl	124	46,9677	7,66147	Toplam	38225,388	613			
	6 Ay 1 Gün – 1 Yıl	47	46,8085	8,30829						
	Toplam	614	47,1433	7,89670						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dışsal İş Tatmini	1 Gün – 6 Ay	224	32,3929	5,36281	G.Arası	99,804	3	33,268	1,137	,333
	2 Yıl 1 Gün ve Üzeri	219	32,6667	5,43800	G. İçi	17850,530	610	29,263		
	1 Yıl 1 Gün – 2 Yıl	124	31,5565	5,37429	Toplam	17950,334	613			
	6 Ay 1 Gün – 1 Yıl	47	32,2979	5,59081						
	Toplam	614	32,3143	5,41136						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	1 Gün – 6 Ay	224	78,7500	12,50829	G.Arası	612,090	3	204,030	1,278	,281
	2 Yıl 1 Gün ve Üzeri	219	80,7854	12,88284	G. İçi	97370,309	610	159,623		
	1 Yıl 1 Gün – 2 Yıl	124	78,5242	12,28156	Toplam	97982,399	613			
	6 Ay 1 Gün – 1 Yıl	47	79,1064	12,97696						
	Toplam	614	79,4577	12,64282						

Tablo 18’de de görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda değişik çalışma süresindeki grupların İçsel İş Tatmini alt boyutu ($F = 1,911$; $p > .05$), Dışsal İş Tatmini alt boyutu ($F = 1,137$; $p > .05$) ve ölçek toplam puanı ($F = 1,278$; $p > .05$) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buradan yola çıkarak şunu söyleyebiliriz ki; bir kurumda çalışan personelin, o kurumda geçirdiği çalışma süresi, personelin yaptığı işten duyduğu içsel iş tatminini, dışsal iş tatminini ya da genel iş tatminini artırıcı ya da azaltıcı yönde etkilememektedir.

“İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	18-19-20 Yaşlar	61	46,8525	6,98053	G.Arası	465,445	4	116,361	1,884	,112
	21-22-23 Yaşlar	175	46,0000	8,12757	G. İçi	37126,707	601	61,775		
	24-25-26 Yaşlar	189	47,6138	7,98762	Toplam	37592,152	605			
	27-28-29 Yaşlar	115	47,4087	7,78088						
	30 ve Üzeri Yaşlar	66	48,8030	7,65852						
	Toplam	606	47,1617	7,88263						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dışsal İş Tatmini	18-19-20 Yaşlar	61	32,5082	4,84638	G.Arası	32,834	4	8,208	,280	,891
	21-22-23 Yaşlar	175	31,9543	5,35178	G. İçi	17644,506	601	29,359		
	24-25-26 Yaşlar	189	32,5185	5,49816	Toplam	17677,340	605			
	27-28-29 Yaşlar	115	32,3391	5,52647						
	30 ve Üzeri Yaşlar	66	32,3333	5,66591						
	Toplam	606	32,3003	5,40544						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	18-19-20 Yaşlar	61	79,3607	11,01670	G.Arası	677,774	4	169,444	1,064	,373
	21-22-23 Yaşlar	175	77,9543	12,81110	G. İçi	95692,853	601	159,223		
	24-25-26 Yaşlar	189	80,1323	12,74999	Toplam	96370,627	605			
	27-28-29 Yaşlar	115	79,7478	12,83078						
	30 ve Üzeri Yaşlar	66	81,1364	12,72416						
	Toplam	606	79,4620	12,62103						

Tablo 19’da da görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda yaş gruplarının İçsel İş Tatmini alt boyutu ($F = 1,884$; $p > .05$), Dışsal İş Tatmini alt boyutu ($F = 0,280$; $p > .05$) ve ölçek toplam puanı ($F = 1,064$; $p > .05$) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buradan yola çıkarak

şunu söyleyebiliriz ki; bir kurumda çalışan personelin bulunduğu yaşı, personelin yaptığı işten duyduğu içsel iş tatminini, dışsal iş tatminini ya da genel iş tatminini artırıcı ya da azaltıcı yönde etkilememektedir.

“İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının cinsiyete göre farklılaşım farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan bağımsız grup t testi tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Grup t Testi

Puan	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	t Testi		
					Sd	t	p
İçsel İş Tatmini Puanı	Erkek	163	47,2761	8,07166	615	,315	,617
	Kız	454	47,0485	7,84380			
Dışsal İş Tatmini Puanı	Erkek	163	32,1963	5,66869	615	,263	,269
	Kız	454	32,3260	5,31019			
Genel İş Tatmini Puanı	Erkek	163	79,4724	13,13666	615	,085	,420
	Kız	454	79,3744	12,46738			

Tablo 20’de de görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, İçsel İş Tatmini ($t=0,315$; $p > .05$), Dışsal İş Tatmini ($t=0,263$; $p > .05$) ve ölçek toplam puanları ($t=0,085$; $p > .05$) için erkek ve kız gruplarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre erkek çalışanların bayan çalışanlara ya da bayan çalışanların erkek çalışanlara göre; daha düşük ya da daha yüksek içsel iş tatminine, dışsal iş tatminine ve genel iş tatminine sahip olduğu söylenemez.

“İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının departman değişkenine göre farklılaşım farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
İçsel İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	46,7645	7,72512	G.Arası	3005,677	8	375,710	6,504	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	42,0000	7,81025	G. İçi	34774,585	602	57,765		
	Satış Danışmanı-25 H	25	41,0000	8,20061	Toplam	37780,262	610			
	Kasiyer	76	47,6184	6,72105						
	Depocu	96	47,1146	7,97611						
	MT	9	49,6667	7,34847						
	Müdür Yardımcısı	31	51,9355	7,04715						
	Merchandiser	21	53,8095	6,36097						
	Temizlik Personeli	15	47,7333	8,36322						
	Toplam	611	47,1751	7,86987						
f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Dışsal İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	32,1407	5,04079	G.Arası	1188,925	8	148,616	5,365	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	28,8182	5,49214	G. İçi	16675,991	602	27,701		
	Satış Danışmanı-25 H	25	28,7200	6,79166	Toplam	17864,917	610			
	Kasiyer	76	32,6579	5,36545						
	Depocu	96	31,7396	5,98814						
	MT	9	35,0000	3,96863						
	Müdür Yardımcısı	31	35,1935	4,40015						
	Merchandiser	21	36,3810	3,84026						
	Temizlik Personeli	15	33,2000	5,45370						
	Toplam	611	32,3110	5,41172						
f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	P
Genel İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	78,9052	12,15923	G.Arası	7897,083	8	987,135	6,657	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	70,8182	12,81264	G. İçi	89263,549	602	148,278		
	Satış Danışmanı-25 H	25	69,7200	13,62755	Toplam	97160,632	610			
	Kasiyer	76	80,2763	11,22687						
	Depocu	96	78,8542	13,35742						
	MT	9	84,6667	10,12423						
	Müdür Yardımcısı	31	87,1290	10,77572						
	Merchandiser	21	90,1905	9,68824						
	Temizlik Personeli	15	80,9333	13,04644						
	Toplam	611	79,4861	12,62061						

Tablo 21’de de görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin toplam puanları aritmetik ortalamalarının departman değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda

departman gruplarının İçsel İş Tatmini alt boyutu ($F = 6,504$; $P < .01$), Dışsal İş Tatmini alt boyutu ($F = 5,365$; $P < .01$) ve ölçek toplam puanı ($F = 6,657$; $P < .01$) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, alt boyutların varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olduğu durumlarda LSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. LSD testinin tercih edilmesinin nedeni bu testlerin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere tablo 22, 23 ve 24'te sunulmuştur.

Tablo 22: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Departman (i)	Departman (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Satış Danışmanı – 45 H	Satış Danışmanı – 33 H	4,76453	2,32981	,041
	Satış Danışmanı – 25 H	5,76453	1,57710	,000
	Kasiyer	-,85390	,96784	,378
	Depocu	-,35006	,88225	,692
	MT	-2,90214	2,56807	,259
	Mdr. Yrd.	-5,17096	1,42830	,000
	Merchandiser	-7,04500	1,71096	,000
	Temizlik Personeli	-,96881	2,00690	,629
Satış Danışmanı – 33 H	Satış Danışmanı – 45 H	-4,76453	2,32981	,041
	Satış Danışmanı – 25 H	1,00000	2,74990	,716
	Kasiyer	-5,61842	2,45182	,022
	Depocu	-5,11458	2,41932	,035
	MT	-7,66667	3,41610	,025
	Mdr. Yrd.	-9,93548	2,66735	,000
	Merchandiser	-11,80952	2,82880	,000
	Temizlik Personeli	-5,73333	3,01701	,058
Satış Danışmanı – 25 H	Satış Danışmanı – 45 H	-5,76453	1,57710	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	-1,00000	2,74990	,716

	Kasiyer	-6,61842	1,75233	,000
	Depocu	-6,11458	1,70655	,000
	MT	-8,66667	2,95448	,003
	Mdr. Yrd.	-10,93548	2,04304	,000
	Merchandiser	-12,80952	2,24974	,000
	Temizlik Personeli	-6,73333	2,48226	,007
Kasiyer	Satış Danışmanı – 45 H	,85390	,96784	,378
	Satış Danışmanı – 33 H	5,61842	2,45182	,022
	Satış Danışmanı – 25 H	6,61842	1,75233	,000
	Depocu	,50384	1,16696	,666
	MT	-2,04825	2,67926	,445
	Mdr. Yrd.	-4,31706	1,61971	,008
	Merchandiser	-6,19110	1,87371	,001
	Temizlik Personeli	-,11491	2,14734	,957
Depocu	Satış Danışmanı – 45 H	,35006	,88225	,692
	Satış Danışmanı – 33 H	5,11458	2,41932	,035
	Satış Danışmanı – 25 H	6,11458	1,70655	,000
	Kasiyer	-,50384	1,16696	,666
	MT	-2,55208	2,64954	,336
	Mdr. Yrd.	-4,82090	1,57007	,002
	Merchandiser	-6,69494	1,83097	,000
	Temizlik Personeli	-,61875	2,11015	,769
MT	Satış Danışmanı – 45 H	2,90214	2,56807	,259
	Satış Danışmanı – 33 H	7,66667	3,41610	,025
	Satış Danışmanı – 25 H	8,66667	2,95448	,003
	Kasiyer	2,04825	2,67926	,445
	Depocu	2,55208	2,64954	,336
	Mdr. Yrd.	-2,26882	2,87780	,431
	Merchandiser	-4,14286	3,02805	,172
	Temizlik Personeli	1,93333	3,20458	,547
Mdr. Yrd.	Satış Danışmanı – 45 H	5,17096	1,42830	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	9,93548	2,66735	,000
	Satış Danışmanı – 25 H	10,93548	2,04304	,000
	Kasiyer	4,31706	1,61971	,008
	Depocu	4,82090	1,57007	,002
	MT	2,26882	2,87780	,431
	Merchandiser	-1,87404	2,14805	,383
	Temizlik Personeli	4,20215	2,39048	,079
Merchandiser	Satış Danışmanı – 45 H	7,04500	1,71096	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	11,80952	2,82880	,000
	Satış Danışmanı – 25 H	12,80952	2,24974	,000
	Kasiyer	6,19110	1,87371	,001

	Depocu	6,69494	1,83097	,000
	MT	4,14286	3,02805	,172
	Mdr. Yrd.	1,87404	2,14805	,383
	Temizlik Personeli	6,07619	2,56938	,018
Temizlik Personeli	Satış Danışmanı – 45 H	,96881	2,00690	,629
	Satış Danışmanı – 33 H	5,73333	3,01701	,058
	Satış Danışmanı – 25 H	6,73333	2,48226	,007
	Kasiyer	,11491	2,14734	,957
	Depocu	,61875	2,11015	,769
	MT	-1,93333	3,20458	,547
	Mdr. Yrd.	-4,20215	2,39048	,079
	Merchandiser	-6,07619	2,56938	,018

İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini puanlarının departman değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 23: İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Departman (i)	Departman (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Satış Danışmanı – 45 H	Satış Danışmanı – 33 H	3,32249	1,61338	,040
	Satış Danışmanı – 25 H	3,42067	1,09213	,002
	Kasiyer	-,51722	,67022	,441
	Depocu	,40109	,61095	,512
	MT	-2,85933	1,77837	,108
	Mdr. Yrd.	-3,05288	,98909	,002
	Merchandiser	-4,24028	1,18482	,000
	Temizlik Personeli	-1,05933	1,38976	,446
Satış Danışmanı – 33 H	Satış Danışmanı – 45 H	-3,32249	1,61338	,040
	Satış Danışmanı – 25 H	,09818	1,90429	,959
	Kasiyer	-3,83971	1,69787	,024
	Depocu	-2,92140	1,67536	,082
	MT	-6,18182	2,36562	,009
	Mdr. Yrd.	-6,37537	1,84712	,001

	Merchandiser	-7,56277	1,95892	,000
	Temizlik Personeli	-4,38182	2,08926	,039
Satış Danışmanı – 25 H	Satış Danışmanı – 45 H	-3,42067	1,09213	,002
	Satış Danışmanı – 33 H	-,09818	1,90429	,959
	Kasiyer	-3,93789	1,21348	,001
	Depocu	-3,01958	1,18177	,011
	MT	-6,28000	2,04595	,002
	Mdr. Yrd.	-6,47355	1,41479	,000
	Merchandiser	-7,66095	1,55793	,000
	Temizlik Personeli	-4,48000	1,71894	,009
Kasiyer	Satış Danışmanı – 45 H	,51722	,67022	,441
	Satış Danışmanı – 33 H	3,83971	1,69787	,024
	Satış Danışmanı – 25 H	3,93789	1,21348	,001
	Depocu	,91831	,80811	,256
	MT	-2,34211	1,85536	,207
	Mdr. Yrd.	-2,53565	1,12164	,024
	Merchandiser	-3,72306	1,29753	,004
	Temizlik Personeli	-,54211	1,48702	,716
Depocu	Satış Danışmanı – 45 H	-,40109	,61095	,512
	Satış Danışmanı – 33 H	2,92140	1,67536	,082
	Satış Danışmanı – 25 H	3,01958	1,18177	,011
	Kasiyer	-,91831	,80811	,256
	MT	-3,26042	1,83479	,076
	Mdr. Yrd.	-3,45397	1,08726	,002
	Merchandiser	-4,64137	1,26793	,000
	Temizlik Personeli	-1,46042	1,64126	,318
MT	Satış Danışmanı – 45 H	2,85933	1,77837	,108
	Satış Danışmanı – 33 H	6,18182	2,36562	,009
	Satış Danışmanı – 25 H	6,28000	2,04595	,002
	Kasiyer	2,34211	1,85536	,207
	Depocu	3,26042	1,83479	,076
	Mdr. Yrd.	-,19355	1,99285	,923
	Merchandiser	-1,38095	2,09690	,510
	Temizlik Personeli	1,80000	2,21915	,418
Mdr. Yrd.	Satış Danışmanı – 45 H	3,05288	,98909	,002
	Satış Danışmanı – 33 H	6,37537	1,84712	,001
	Satış Danışmanı – 25 H	6,47355	1,41479	,000
	Kasiyer	2,53565	1,12164	,024
	Depocu	3,45397	1,08726	,002
	MT	,19355	1,99285	,923
	Merchandiser	-1,18740	1,48751	,425
	Temizlik Personeli	1,99355	1,65539	,229

Merchandiser	Satış Danışmanı – 45 H	4,24028	1,18482	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	7,56277	1,95892	,000
	Satış Danışmanı – 25 H	7,66095	1,55793	,000
	Kasiyer	3,72306	1,29753	,004
	Depocu	4,64137	1,26793	,000
	MT	1,38095	2,09690	,510
	Mdr. Yrd.	1,18740	1,48751	,425
	Temizlik Personeli	3,18095	1,77928	,074
Temizlik Personeli	Satış Danışmanı – 45 H	1,05933	1,38976	,446
	Satış Danışmanı – 33 H	4,38182	2,08926	,036
	Satış Danışmanı – 25 H	4,48000	1,71894	,009
	Kasiyer	,54211	1,48702	,716
	Depocu	1,46042	1,46126	,318
	MT	-1,80000	2,21915	,418
	Mdr. Yrd.	-1,99355	1,65539	,229
	Merchandiser	-3,18095	1,77928	,074

İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini puanlarının departman değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 24: İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanlarının Departman Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Departman (i)	Departman (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Satış Danışmanı – 45 H	Satış Danışmanı – 33 H	8,08702	3,73273	,031
	Satış Danışmanı – 25 H	9,18520	2,52677	,000
	Kasiyer	-1,37112	1,55064	,377
	Depocu	,05103	1,41351	,971
	MT	-5,76147	4,11446	,162
	Mdr. Yrd.	-8,22387	2,28837	,000
	Merchandiser	-11,28528	2,74123	,000
	Temizlik Personeli	-2,02813	3,21538	,528
Satış Danışmanı – 33 H	Satış Danışmanı – 45 H	-8,08702	3,73273	,031
	Satış Danışmanı – 25 H	1,09818	4,40579	,803
	Kasiyer	-9,45813	3,92822	,016

	Depocu	-8,03598	3,87613	,039
	MT	-13,84848	5,47314	,012
	Mdr. Yrd.	-16,31085	4,27353	,000
	Merchandiser	-19,37229	4,53219	,000
	Temizlik Personeli	-10,11515	4,83374	,037
Satış Danışmanı – 25 H	Satış Danışmanı – 45 H	-9,18520	2,52677	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	-1,09818	4,40579	,803
	Kasiyer	-10,55632	2,80752	,000
	Depocu	-9,13417	2,73417	,001
	MT	-14,94667	4,73355	,002
	Mdr. Yrd.	-17,40903	3,27327	,000
	Merchandiser	-20,47048	3,60444	,000
	Temizlik Personeli	-11,21333	3,97698	,005
Kasiyer	Satış Danışmanı – 45 H	1,37112	1,55064	,377
	Satış Danışmanı – 33 H	9,45813	3,92822	,016
	Satış Danışmanı – 25 H	10,55632	2,80752	,000
	Depocu	1,42215	1,86965	,447
	MT	-4,39035	4,29260	,307
	Mdr. Yrd.	-6,85272	2,59503	,008
	Merchandiser	-9,91416	3,00198	,001
	Temizlik Personeli	-,65702	3,44039	,849
Depocu	Satış Danışmanı – 45 H	-,05103	1,41351	,971
	Satış Danışmanı – 33 H	8,03598	3,87613	,039
	Satış Danışmanı – 25 H	9,13417	2,73417	,001
	Kasiyer	-1,42215	1,86965	,447
	MT	-5,81250	4,24498	,171
	Mdr. Yrd.	-8,27487	2,51550	,001
	Merchandiser	-11,33631	2,93350	,000
	Temizlik Personeli	-2,07917	3,38080	,539
MT	Satış Danışmanı – 45 H	5,76147	4,11446	,162
	Satış Danışmanı – 33 H	13,84848	5,47314	,012
	Satış Danışmanı – 25 H	14,94667	4,73355	,002
	Kasiyer	4,39035	4,29260	,307
	Depocu	5,81250	4,24499	,171
	Mdr. Yrd.	-2,46237	4,61070	,594
	Merchandiser	-5,52381	4,85142	,255
	Temizlik Personeli	3,73333	5,13426	,467
Mdr. Yrd.	Satış Danışmanı – 45 H	8,22383	2,28837	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	16,31085	4,27353	,000
	Satış Danışmanı – 25 H	17,40903	3,27327	,000
	Kasiyer	6,85272	2,59503	,008
	Depocu	8,27487	2,51550	,001

	MT	2,46237	4,61070	,594
	Merchandiser	-3,06144	3,44152	,374
	Temizlik Personeli	6,19570	3,82993	,106
Merchandiser	Satış Danışmanı – 45 H	11,28528	2,74123	,000
	Satış Danışmanı – 33 H	19,37229	4,53219	,000
	Satış Danışmanı – 25 H	20,47048	3,60444	,000
	Kasiyer	9,91416	3,00198	,001
	Depocu	11,33631	2,93350	,000
	MT	5,52381	4,55142	,255
	Mdr. Yrd.	3,06144	3,44152	,374
	Temizlik Personeli	9,25714	4,11656	,025
Temizlik Personeli	Satış Danışmanı – 45 H	2,02813	3,21538	,528
	Satış Danışmanı – 33 H	10,11515	4,83374	,037
	Satış Danışmanı – 25 H	11,21333	3,97698	,005
	Kasiyer	,65702	3,44039	,849
	Depocu	2,07917	3,38080	,539
	MT	-3,73333	5,13426	,467
	Mdr. Yrd.	-6,19570	3,82993	,106
	Merchandiser	-9,25714	4,11656	,025

İş Tatmini Ölçeği Toplam puanlarının departman değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tablo 24'te sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

"İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin" puanlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İş Tatmini Ölçeği	Evli	134	48,5821	7,71123	G.Arası	416,883	2	208,441	3,408	,034
	Bekâr	475	46,7074	7,85420	G.İçi	37548,796	614	61,154		

	Boşanmış	8	49,6250	7,55811	Toplam	37965,679	616			
	Toplam	617	47,1524	7,85064						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dışsal İş Tatmini	Evli	134	32,9627	4,97725	G.Arası	91,240	2	45,620	1,567	,209
	Bekâr	475	32,1032	5,49836	G. İçi	17872,634	614	29,109		
	Boşanmış	8	33,6250	5,95069	Toplam	17963,874	616			
	Toplam	617	32,3096	5,40020						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	Evli	134	81,5448	11,95770	G.Arası	897,676	2	448,838	2,848	,059
	Bekâr	475	78,8105	12,72170	G. İçi	96755,679	614	157,583		
	Boşanmış	8	83,2500	12,10372	Toplam	97653,355	616			
	Toplam	617	79,4619	12,59080						

Tablo 25'te de görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin toplam puanları aritmetik ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda medeni durum gruplarının Dışsal İş Tatmini alt boyutu ($F = 1,567$; $p > .05$) ve ölçek toplam puanı ($F = 2,848$; $p > .05$) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmazken, İçsel İş Tatmini alt boyutu ($F = 3,408$; $p < .05$) anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, İçsel İş Tatmini alt boyutunun varyansının homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olduğu durumlarda LSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. LSD testinin tercih edilmesinin nedeni bu testlerin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen LSD çoklu karşılaştırma analizi sonucu İçsel İş Tatmini alt boyut için tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Medeni Durum (i)	Medeni Durum (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Evli	Bekâr	1,87472	,76493	,015
	Boşanmış	-1,04291	2,84617	,714
Bekâr	Evli	-1,87472	,76493	,015
	Boşanmış	-2,91763	2,78802	,296
Boşanmış	Evli	1,04291	2,84617	,714
	Bekâr	2,91763	2,78802	,296

İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini puanlarının medeni durum değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

“İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerin” puanlarının mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	İlk Okul	10	48,1000	9,39799	G.Arası	808,896	4	202,224	3,339	,010
	Orta Okul	20	45,0000	8,36031	G. İçi	36944,200	610	60,564		
	Lise	467	47,7131	7,54664	Toplam	37753,096	614			
	Yüksek Okul	71	44,5775	8,23696						
	Üniversite	47	45,7660	8,76310						
	Toplam	615	47,1203	7,84137						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>

Dışsal İş Tatmini	İlk Okul	10	32,0000	5,86894	G.Arası	388,850	4	97,213	3,386	,009
	Orta Okul	20	30,3000	5,32225	G. İçi	17512,880	610	28,710		
	Lise	467	32,7216	5,21220	Toplam	17901,730	614			
	Yüksek Okul	71	30,6761	6,03044						
	Üniversite	47	31,4043	5,63244						
	Toplam	615	32,2943	5,39962						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	İlk Okul	10	80,1000	14,96255	G.Arası	2295,335	4	573,834	3,690	,006
	Orta Okul	20	75,3000	13,19928	G. İçi	94861,933	610	155,511		
	Lise	467	80,4347	12,11309	Toplam	97157,268	614			
	Yüksek Okul	71	75,2535	13,56858						
	Üniversite	47	77,1702	13,41206						
	Toplam	615	79,4146	12,57921						

Tablo 27’de de görülebileceği üzere, İş Tatmini Ölçeği ve Alt Ölçeklerinin toplam puanları aritmetik ortalamalarının mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda mezuniyet gruplarının İçsel İş Tatmini alt boyutu ($F = 3,339$; $p < .01$), Dışsal İş Tatmini alt boyutu ($F = 3,386$; $p < .01$) ve ölçek toplam puanı ($F = 3,690$; $p < .01$) aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, alt boyutların varyanslarının homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olduğu durumlarda LSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. LSD testinin tercih edilmesinin nedeni bu testlerin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları her bir alt boyut için ayrı ayrı olmak üzere tablo 28, 29 ve 30’da sunulmuştur.

Tablo 28: İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Eğitim (i)	Eğitim (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İlk Okul	Orta Okul	3,10000	3,01407	,304
	Lise	,38694	2,48719	,876
	Yüksek Okul	3,52254	2,62858	,181
	Üniversite	2,33404	2,71017	,389
Orta Okul	İlk Okul	-3,10000	3,01407	,304
	Lise	-2,71306	1,77705	,127
	Yüksek Okul	,42254	1,97008	,830
	Üniversite	-,76596	2,07769	,713
Lise	İlk Okul	-,38694	2,48719	,876
	Orta Okul	2,71306	1,77705	,127
	Yüksek Okul	3,13560	,99132	,002
	Üniversite	1,94710	1,19092	,103
Yüksek Okul	İlk Okul	-3,52254	2,62858	,181
	Orta Okul	-,42254	1,97008	,830
	Lise	-3,13560	,99132	,002
	Üniversite	-1,18849	1,46343	,417
Üniversite	İlk Okul	-2,33404	2,71017	,389
	Orta Okul	,76596	2,07769	,713
	Lise	-1,94710	1,19092	,103
	Yüksek Okul	1,18849	1,46343	,417

İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini puanlarının mezun olunan okul değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 29: İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini Alt Boyutu Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Eğitim (i)	Eğitim (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İlk Okul	Orta Okul	1,70000	2,07520	,413
	Lise	-,72163	1,71244	,674
	Yüksek Okul	1,32394	1,80979	,465
	Üniversite	,59574	1,86596	,750
Orta Okul	İlk Okul	-1,70000	2,07520	,413
	Lise	-2,42163	1,22350	,048
	Yüksek Okul	-,37606	1,35641	,782
	Üniversite	-1,10426	1,43050	,440
Lise	İlk Okul	,72163	1,71244	,674
	Orta Okul	2,42163	1,22350	,048
	Yüksek Okul	2,04557	,68252	,003
	Üniversite	1,31737	,81995	,109
Yüksek Okul	İlk Okul	-1,32394	1,80979	,465
	Orta Okul	,37606	1,35641	,782
	Lise	-2,04557	,68252	,003
	Üniversite	-,72820	1,00757	,470
Üniversite	İlk Okul	-,59574	1,86596	,750
	Orta Okul	1,10426	1,43050	,440
	Lise	-1,31737	,81995	,109
	Yüksek Okul	,72820	1,00757	,470

İş Tatmini Ölçeği Dışsal İş Tatmini puanlarının mezun olunan okul değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 30: İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanlarının Mezun Olunan Okul Değişkenine Göre Hangi Alt Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonrası Post-Hoc LSD Testi

Eğitim (i)	Eğitim (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İlk Okul	Orta Okul	4,80000	4,82977	,321
	Lise	-,33469	3,98549	,933
	Yüksek Okul	4,84648	4,21206	,250
	Üniversite	2,92979	4,34280	,500
Orta Okul	İlk Okul	-4,80000	4,82977	,321
	Lise	-5,13469	2,84755	,072
	Yüksek Okul	,04648	3,15688	,988
	Üniversite	-1,87021	3,32931	,574
Lise	İlk Okul	,33469	3,98549	,933
	Orta Okul	5,13469	2,84755	,072
	Yüksek Okul	5,18117	1,58849	,001
	Üniversite	3,26448	1,90834	,088
Yüksek Okul	İlk Okul	-4,84648	4,21206	,250
	Orta Okul	-,04648	3,15688	,988
	Lise	-5,18117	1,58849	,001
	Üniversite	-1,91669	2,34501	,414
Üniversite	İlk Okul	-2,92979	4,34280	,500
	Orta Okul	1,87021	3,32931	,574
	Lise	-3,26448	1,90834	,088
	Yüksek Okul	1,91669	2,34501	,414

İş Tatmini Ölçeği Toplam puanlarının mezun olunan okul değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda saptanan farklılıklar tabloda sunulmuştur. Gri zeminli karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunurken diğer karşılaştırmalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 31: İstatistiksel Olarak Anlamli Farklılıkların Bulunduğu Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA) "İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri İle Görev Alınan Pozisyon Değişkeni Arasındaki Anlamli Farklılık", "İş Tatmini Ölçeği İçsel İş Tatmini Alt Boyutu ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Anlamli Farklılık" ve "İş Tatmini Ölçeği Toplam Puanları ve Alt Ölçekleri İle Mezuniyet Derecesi Değişkeni Arasındaki Anlamli Farklılık"

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	46,7645	7,72512	G.Arası	3005,677	8	375,710	6,504	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	42,0000	7,81025	G. İçi	34774,585	602	57,765		
	Satış Danışmanı-25 H	25	41,0000	8,20061	Toplam	37780,262	610			
	Kasiyer	76	47,6184	6,72105						
	Depocu	96	47,1146	7,97611						
	MT	9	49,6667	7,34847						
	Müdür Yardımcısı	31	51,9355	7,04715						
	Merchandiser	21	53,8095	6,36097						
	Temizlik Personeli	15	47,7333	8,36322						
	Toplam	611	47,1751	7,86987						
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dışsal İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	32,1407	5,04079	G.Arası	1188,925	8	148,616	5,365	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	28,8182	5,49214	G. İçi	16675,991	602	27,701		
	Satış Danışmanı-25 H	25	28,7200	6,79166	Toplam	17864,917	610			
	Kasiyer	76	32,6579	5,36545						
	Depocu	96	31,7396	5,98814						
	MT	9	35,0000	3,96863						
	Müdür Yardımcısı	31	35,1935	4,40015						
	Merchandiser	21	36,3810	3,84026						
	Temizlik Personeli	15	33,2000	5,45370						
	Toplam	611	32,3110	5,41172						
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	Satış Danışmanı-45 H	327	78,9052	12,15923	G.Arası	7897,083	8	987,135	6,657	,000
	Satış Danışmanı-33 H	11	70,8182	12,81264	G. İçi	89263,549	602	148,278		
	Satış Danışmanı-25 H	25	69,7200	13,62755	Toplam	97160,632	610			
	Kasiyer	76	80,2763	11,22687						
	Depocu	96	78,8542	13,35742						
	MT	9	84,6667	10,12423						
	Müdür Yardımcısı	31	87,1290	10,77572						
	Merchandiser	21	90,1905	9,68824						
	Temizlik Personeli	15	80,9333	13,04644						
	Toplam	611	79,4861	12,62061						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	Evli	134	48,5821	7,71123	G.Arası	416,883	2	208,441	3,408	,034
	Bekâr	475	46,7074	7,85420	G. İçi	37548,796	614	61,154		
	Boşanmış	8	49,6250	7,55811	Toplam	37965,679	616			
	Toplam	617	47,1524	7,85064						

Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
İçsel İş Tatmini	İlk Okul	10	48,1000	9,39799	G.Arası	808,896	4	202,224	3,339	,010
	Orta Okul	20	45,0000	8,36031	G. İçi	36944,200	610	60,564		
	Lise	467	47,7131	7,54664	Toplam	37753,096	614			
	Yüksek Okul	71	44,5775	8,23696						
	Üniversite	47	45,7660	8,76310						
	Toplam	615	47,1203	7,84137						
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Dışsal İş Tatmini	İlk Okul	10	32,0000	5,86894	G.Arası	388,850	4	97,213	3,386	,009
	Orta Okul	20	30,3000	5,32225	G. İçi	17512,880	610	28,710		
	Lise	467	32,7216	5,21220	Toplam	17901,730	614			
	Yüksek Okul	71	30,6761	6,03044						
	Üniversite	47	31,4043	5,63244						
	Toplam	615	32,2943	5,39962						
<i>f</i> , \bar{x} ve <i>SS</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	<i>N</i>	\bar{x}	<i>SS</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Genel İş Tatmini	İlk Okul	10	80,1000	14,96255	G.Arası	2295,335	4	573,834	3,690	,006
	Orta Okul	20	75,3000	13,19928	G. İçi	94861,933	610	155,511		
	Lise	467	80,4347	12,11309	Toplam	97157,268	614			
	Yüksek Okul	71	75,2535	13,56858						
	Üniversite	47	77,1702	13,41206						
	Toplam	615	79,4146	12,57921						

4. SONUÇ

Liderlik kavramı, belli bir durumda, anda ve koşulda bir grupta yer alan insanların örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik etmeyi, çalışanların ortak hedeflere ulaşmalarında onlara yardımcı olmayı, deneyimleri onlara aktarmayı ve çalışanların uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlamayı ifade etmektedir. Liderlik, kişinin yalnızca kendisinin değil, onunla birlikte çalışanların da olayların tam olarak kapsamını ve bütünü görmesini sağlamayı bir ihtiyaca cevap vermeyi içeren bir süreçtir.

Liderlik geçmişten günümüze kadar hemen hemen her toplumun, kültürün somutlaştırarak tanımlamaya çalıştığı, öğrenerek, geliştirerek ve uygulayarak faydalarını kullanmaya çabaladığı bir kavram olmuştur. Yerli ve yabancı literatürlere de bakıldığında neredeyse her kültürde, literatürlerinin ilk zamanlarında, liderlik kavramları ve kendi kahramanları, milletlerinin liderlik olayları yer alır.

Ayrıca, liderlik kavramının öznel, soyut bir kavram olması ve içinde bulunulan zamana göre farklılık göstermesi liderliğin tanımlanmasında bazı zorlukları ve karmaşıklığı da beraberinde getirmiştir. Bu durum geçen yüzyıl içerisindeki yerli ve yabancı literatürde daha belirgin olarak görülmektedir. Geçen yüzyıl içerisinde liderlik kavramı 1900-1929 yıllarında merkezileşme olarak; 1930'lu yıllarda zihinsel bağlantı kurma, ortaklaşa etkilenme süreci, başkasına öncelik tanıma olarak; 1940'lı yıllarda grup yaklaşımı olarak; 1950'li yıllarda etkililiği grup süreci içinde inceleme olarak; 1960'lı yıllarda davranış kavramı olarak; 1970'li yıllarda grup ya da örgüt amaçlarını başarıya ulaştırma olarak; 1980'li yıllarda ise büyük insan düşüncesi olarak, karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde ise; liderlik kavramı, değer katıcı, yardım edici ve kolaylık sağlayıcı, hedef gösterici, bu hedefe varılabilecek alternatif yollar hakkında ekibini bilgilendirici ve yönlendirici, aynı zamanda problem çözümünde becerikli, ekibin nasıl motive edileceği, ekip bireyleriyle nasıl empati kurulabileceği hususunda bilgili, ekibini anlayabilecek ve ekibine güvenebilecek nitelikte, değişiklikleri fırsat olarak görüp değişikliklere kolay uyum sağlayabilecek gibi niteliklerle karşımıza çıkmaktadır.

Geçmişte liderlik, dışarıda ve önde olmak demektir. Satışlarda birinci olmak, en üst makamda bulunmak, en çok golü atmak veya seçimde en yüksek oyu almayı temsil ediyordu. Zaman içerisinde gelişimiyle artık liderlik kavramına daha yeni bir açıyla bakılması gerekmektedir. Bu yeni liderlik anlayışının temel niteliklerinde ise insan faktörünün göz önünde bulundurulması, motivasyona, mükemmelliğe, takım ruhuna vs. önem verilmesi yer almaktadır.

Günümüzde başarılı lider, bir gruba hâkim olan duygu akımlarını gözden kaçırmayan ve kendi eylemlerinin bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabilen liderdir. Liderlerin güven kazanma yollarından biri de, sözü edilmeyen bu kolektif hisleri sezerek onları grup adına dile getirmek ya da anlaşıldıklarını onlara gösteren davranışlarda bulunmasıdır. Ayrıca lider, örgütün duygusal ikliminin ana kaynağıdır. Bir liderden yayılan heyecan, bütün grubu o yöne çekebilir. Dolayısıyla lider pozitif enerji sahibi olup bu enerjisini paylaşabilir nitelikte olmalıdır.

Bugünün başarılı şirketleri, işletmeleri için, etkin ve başarılı liderlik vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir. Çünkü özellikle teknolojinin, ürünün, hizmetin, fiyat ve maliyet politikasının v.b. birçok öğenin çok kolay kopyalanabildiği, taklit edilebildiği ve buna bağlı olarak rekabetin ve farklılaşabilmenin çok zor olduğu dönemlerde; şirketleri, işletmeleri rakiplerine göre ön plana çıkartabilecek, şirketlerin, işletmelerin rekabet gücünü artıracak ve şirketleri, işletmeleri diğerlerine göre farklılaştırabilecek tek faktör, kopyalanamayan, taklit edilemeyen insan faktörüdür. Bu nedenle şirketler, işletmeler özellikle böylesine zor dönemlerde daha çok çalışan odaklı olmak zorundadır. Bunun da birincil yolu ise şirketlerde lider pozisyonunda görev alan kişilere ve bu liderlerin yetenek ve yeterliliklerine bağlıdır. Özellikle liderlerin takım üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, bu süreçte liderliğin, yani liderlerin kilit nokta olduğu anlaşılmaktadır. Şirketler, işletmeler kendilerini ancak, liderlerinin personellerine karşı olan tutum ve davranışları ile, personellerini yönlendirebilmesi, geliştirebilmesi ve farklılaştırabilmesi ile güçlü bir pozisyona ulaşabilecektir. Şirketler, işletmeler takımında yer alan liderlerin başarıları, etkinliği derecesinde başarılı ve etkin olacaktır.

Bu bağlamda algılanan liderlik davranışlarının ne şekilde olduğunu ve hangi demografik özelliklerin liderliğin algılanışına ne şekilde etki ettiğini belirlemeye yönelik Mango TR Tekstil firmasında yapılan uygulama sonucunda araştırmaya katılan 618 çalışanın vermiş olduğu cevaplar neticesinde, uygulamanın yapıldığı şirkette görev alan 43 liderin ortalama puanlarının 109,18 olduğu görülmektedir. Ölçekten alınabilecek maximum puanın 150, ortalama puanın 90 olduğu göz önüne alındığında, şirkette görev alan bu liderlerin, personelleri tarafından algılanan liderlik davranışlarının ortalamanın üzerinde iyi sayılabilecek bir seviyede olduğu sonucu çıkartılabilmektedir. Algılanan liderlik davranışlarının en yüksek olduğu şube 120,33 puan ile Flyiin şubesi olurken, en düşük olan şube ise, 77,83 puan ile Viaport şubesi olmuştur.

Algılanan liderlik davranışlarının personellerin demografik özelliklerine göre değişip değişmediğine bakıldığında ise; personellerin şirkette çalışma sürelerinin, buldukları yaş gruplarının, cinsiyetlerinin, çalıştıkları pozisyonların, medeni durumlarının, liderlerini algılayışlarında etki yaratan bir faktör olmadığı görülmüştür. Personellerin eğitim seviyelerine göre, liderlerini algılayışlarında bir farklılık olup olmadığına bakıldığında ise, sonucun anlamsız çıkmasına karşın, sonuç ($p=0,051$) sınırda çıktığı için dikkate alınmalıdır.

Günümüzde şirketlerin rekabet gücü kazanabilmesi ve sektörlerinde öncü pozisyonda olabilmeleri için odaklanması gereken bir diğer konu çalışanların iş tatmini konusudur.

İş tatmini en basit anlamda, çalışanın yaptığı iş karşılığında ne kadar mutlu olduğunu ifade eder. İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş sonucunda kazanmayı bekledikleri maddi ve manevi ödüllerin, gerçekte kazandıkları maddi ve manevi ödüller ile örtüşme derecesidir. İş tatmini; çalışanın, yapılan işten, işin yapıldığı yerden ve iş yapılırken oluşturulan ekipten duyduğu hoşnutluluğu ya da hoşnutsuzluğu ifade etmektedir. İş tatmini; kişinin yaptığı işin, yetenekleri, bilgi birikimi ve kişiliğiyle örtüştüğü derecede gerçekleşir.

Personellerinden iş tatmini sonucu daha yüksek verim elde edilebileceğine, personel maliyetlerinin böylelikle daha da azalabileceğine, ortaya çıkan işin verimli ve

istekli çalışanlar tarafından yapıldığı için, daha kaliteli olacağına inanan şirketler çalışanlarında yüksek iş tatmini yaratabilmek için, iş tatmininin oluşmasında şirketin etkisi olabilecek; ücret, pozisyon, çalışma koşulları, iş güvenliği, takım içi işbirliği ve yardımlaşma gibi faktörlerin iyileştirilmesi için ciddi yatırımlar yapmaktadır. Çünkü bu tarz şirketler personeldeki iş doyumunun yüksek olmasının; verimliliğin yüksek olmasına, iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların düşmesine, işe bağlılığın artmasına yani örgüt tarafından arzulanan sonuçların oluşmasına neden olacağını bilmektedirler. Bu durum şirketlerde ulaşılmak istenilen noktadır.

İş tatminini oluşturan faktörler; "Bireysel Faktörler" (İçsel Faktörler) ve işin kendisinden kaynaklanan yani "Örgütsel Faktörler" (Dışsal Faktörler) olmak üzere ikiye ayrılır. İş tatminini oluşturan Bireysel Faktörler (İçsel Faktörler); personelin beklentileri, kişilik özellikleri, iş tecrübesi, hizmet süresi, eğitim düzeyi, kıdemi, yaşı, medeni durumu ve çocuk sahibi olma durumu gibi unsurlardan etkilenir. İş tatminini oluşturan Örgütsel Faktörler (Dışsal Faktörler) ise; işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret ve görev alınan pozisyon, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, çalışanların özgürce karar verebilmeleri, yönetici tutumları, örgüt içi işbirliği ve yardımlaşma, çalışanların kararlara katılabilme derecesi, görev tanımı ve dağılımı olarak sıralanabilir.

İş tatmininin şirketlere böylesine kazançları olduğu gibi, iş tatminsizliğinin de şirketlerden götürüsü olacaktır. İş tatminsizliğinin şirketler için doğuracağı sonuçlara baktığımızda; devamsızlık, işe geç kalma, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, kanun dışı grevlere ve sabotajlara yönelme, işi yavaşlatma, verimi ve kaliteyi düşürme en başta gelen durumlar olacaktır. Bu durumlar örgüt ve çalışan arasındaki ilişkileri bozmakta bununla beraber örgütü mali zararlara da sokmaktadır. Aynı zamanda bu tarz durumlar, işletmede çalışanlardan maksimum kapasitede verim alınamamasına, personel maliyetlerinin artmasına, buna bağlı olarak sektörde yer alan diğer işletmelere karşı rekabet gücünün düşmesine ve işletmenin varlığının tehlikeye girmesine de yol açmaktadır.

Personellerin içsel, dışsal ve genel iş tatminlerindeki var olan durumu belirlemek ve personellerin hangi demografik özelliklerinin iş tatminlerine ne şekilde etki ettiğini anlayabilmek adına uygulamanın yapıldığı Mango TR Tekstil şirketindeki çalışanların vermiş olduğu cevaplar neticesinde, şirket çalışanlarının ortalama içsel iş tatmin puanları 47,11 olarak bulunmuştur. Ölçeğin içsel iş tatmini alt boyutundan alınabilecek maximum puanın 60, ortalama puanın 36 olduğu göz önüne alınırsa, araştırmanın yapıldığı şirkette çalışan personellerin, ortalamanın üzerinde iyi bir içsel iş tatminine sahip oldukları söylenebilir.

Uygulama sonucunda araştırmaya katılan toplam 43 şubenin 618 çalışanının dışsal iş tatmini puanları 32,29 puan olarak bulunmuştur. Ölçeğin dışsal iş tatmini alt boyutundan alınabilecek maximum puanın 40, ortalama puanın 24 olduğu göz önüne alındığında araştırmanın yapıldığı şirkette görev alan çalışanların ortalamanın üzerinde, iyi sayılabilecek bir dışsal iş tatminine sahip oldukları söylenebilir. Şirket çalışanlarının her iki alt boyuttaki iş tatminlerine bakıldığında dışsal iş tatmini alt boyutunda personellerin daha fazla doyuma ulaştığı söylenebilmektedir. Buradan yola çıkılarak uygulamanın yapıldığı şirket çalışanları için; işin genel görünümünün ve zorluk derecesinin, ücretin ve görev alınan pozisyonun, işletmenin sosyal görünümünün, çalışma koşullarının ve iş güvenliğinin, ilerleme olanağının, uygun ödüllendirme sisteminin, çalışanların özgürce karar verebilmelerinin, yönetici tutumlarının, örgüt içi işbirliği ve yardımlaşmanın, çalışanların kararlara katılabilme derecesinin bireyde, bireyin iş tatminini etkileyen cinsiyet, yaş, çalışma süresi, kıdem vs. gibi kişisel faktörlerinden daha yüksek bir iş tatmini yarattığı söylenebilmektedir.

Uygulamanın yapıldığı şirketin çalışanlarının genel iş tatmini ölçeğinden aldıkları puan 79,41 olarak bulunmuştur. Genel iş tatmini ölçeğinden alınabilecek maximum puanın 100, ortalama puanın 60 olduğu göz önüne alındığında personellerin yine, genel iş tatmini anlamında da ortalamanın üzerinde, iyi sayılabilecek düzeyde oldukları söylenebilmektedir.

İş tatmininin çalışanların hangi demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği incelendiğinde ise; personellerin pozisyonları ve eğitim seviyelerinin, iş tatminlerine içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini alt boyutlarına ve genel iş tatminlerine etki ettiği sonucu bulunmuştur. Ayrıca personelin medeni durumunun yalnızca içsel iş tatmini alt boyutuna etki ettiği de anlamlı bulunan sonuçlar arasında çıkmıştır. Eğitim seviyesi

değişkenine bakıldığında bu farklılığın, her iki iş tatmini alt boyutlarında ve genel iş tatmininde, düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanlara göre yüksek iş tatmini, yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların ise düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip olduğu şeklinde görülmektedir. Buradan eğitim seviyesi yükseldikçe personelin beklentilerinin, kazanmayı hedeflediği ödüllerin de yükseldiği, dolayısıyla daha zor iş tatminine ulaştığı söylenebilir.

Görev alınan pozisyon değişkenine bakıldığında ise, her iki iş tatmini alt boyutlarında ve genel iş tatmininde; temizlikçilik, satış danışmanlığı, depoculuk, gibi kazanılan maddi ve manevi ödüllerin ve yetkilerin daha düşük olduğu pozisyonlarda tatmin diğer pozisyondakilere göre daha düşükken; müdür yardımcılığı, MT, merchandiser gibi kazanılan maddi ve manevi ödüllerin, yetki ve sorumlulukların daha yüksek olduğu pozisyonlarda, daha düşük pozisyonda görev alanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın ise pozisyonlar arasındaki kazanılan ödüllerden, bu pozisyonun kişiye kazandırdığı statüden, yetki ve sorumluluklardan kaynaklandığı söylenebilmektedir.

Uygulamanın yapıldığı şirket çalışanlarının çalışılan süreleri, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları gibi diğer değişkenler ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeninin, şirketin çalışanlarını ödüllendirirken, personelin; eski ya da yeni oluşuna, genç ya da yaşlı oluşuna, erkek ya da kız oluşuna ve evli ya da bekar oluşuna göre değerlendirmemesidir denebilir.

Ayrıca uygulamanın yapıldığı şirket çalışanlarının verdikleri cevaplar doğrultusunda bu şirket çalışanlarının liderlerini algılayışlarıyla iş tatminleri arasında bir ilişki olup olmadığına bakıldığında, bir ilişkinin var olduğu sonucu bulunmuştur. Şirket çalışanlarının her iki alt boyutta ve genel iş tatminlerinde, liderlerini olumlu algıladıkları oranda artış olduğu, liderlerini olumsuz olarak algılandıkları oranda da düşüş olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda uygulamanın yapıldığı şirkette, liderin algılanan davranışlarının personel tatmin ve doyumunda yüksek etkiye sahip olduğu söylenebilir.

EKLER

Ek-1- Kişisel Bilgi Formu

Bu araştırma; çalışanların, Algıladıkları Liderlik Davranışlarını ve İş Tatmini seviyelerini saptamak amacıyla düzenlenmiştir. Cevaplamayı size en uygun seçeneklere (X) işareti koyarak yapınız. İsim yazmanız gerekli değildir. Cevaplarınız var olan durumun tespiti için sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Hüseyin KÖSE

A. Aşağıda kişisel bilgilerinize ait çeşitli sorular vardır. Lütfen her soruyu cevaplayınız.

1-Şubeniz?

2-Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?

1 Gün - 6 Ay ()

2 Yıl 1 Gün ve Üzeri ()

1 Yıl 1 Gün - 2 Yıl ()

6 Ay 1 Gün - 1 Yıl ()

3-Yaşınız?

4-Cinsiyetiniz?

Erkek ()

Kız ()

5- Göreviniz?

Satış Danışmanı - 45 H ()

Satış Danışmanı - 33 H ()

Satış Danışmanı - 25 H ()

Kasiyer ()

Depocu ()

MT ()

Mdr. Yrd. ()

Merchandiser ()

Temizlik Personeli ()

6- Medeni durumunuz?

Evli ()

Bekar ()

Boşanmış ()

7- En son bitirdiğiniz okul?

İlk Okul ()

Orta Okul ()

Lise ()

Yüksek Okul ()

Üniversite ()

Master ()

Ek-2- Algılanan Liderlik Davranışları Ölçeği

B. Aşağıda mağaza müdürünüzün davranışlarına ait çeşitli sorular yer almaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olanı "X" harfiyle işaretlemeniz gerekmektedir.

	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1-Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar.	()	()	()	()	()
2-Yeni fikirlerini müdür yardımcılarımızla dener.	()	()	()	()	()
3-Tek söz sahibi kendisidir.	()	()	()	()	()
4-Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	()	()	()	()	()
5-Fikirlerini tereddüte yer bırakmayacak şekilde ifade eder	()	()	()	()	()
6-İşyerindeki görevleri kimlerin yapması gerektiğine karar verir.	()	()	()	()	()
7-Plan yapmaksızın çalışır.	()	()	()	()	()
8-Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.	()	()	()	()	()
9-İşlerin belirtilen zaman içerisinde tamamlanmış olmasına dikkat eder.	()	()	()	()	()
10-İşlerin yapılmasında birbirine benzer yolların takip edilmesini teşvik eder.	()	()	()	()	()
11-Yönetici olarak işyerindeki yerinin ve rolünün herkesçe anlaşılmasına çalışmasını sağlar.	()	()	()	()	()
12-Tüm çalışanların mevcut yönetmelik, kural ve emirlere uymalarını ister.	()	()	()	()	()
13-Tüm çalışanların görevleri konusunda kendilerinden neler beklendiği açıkça belirtilir.	()	()	()	()	()
14-Tüm çalışanların kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gerekeni yapar.	()	()	()	()	()
15-Tüm çalışanların uyumlu bir işbirliği içinde çalışmalarını için gereken her şeyi yapar.	()	()	()	()	()
16-Tüm çalışanlara kişisel yardımda bulunur.	()	()	()	()	()
17-Tüm çalışanların işyerinde görevli bulunmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	()	()	()	()	()
18-Kolay ve anlaşılır bir yöneticidir.	()	()	()	()	()
19-Tüm çalışanları dinlemeye zaman ayırır.	()	()	()	()	()
20-İşyerini yönetirken tüm çalışanlara herhangi bir açıklama yapma gereğini duymadan işyerini yönetir.	()	()	()	()	()
21-Tüm çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	()	()	()	()	()
22-Hareketlerin nedenlerini açıklamaz.	()	()	()	()	()
23-Mağaza ile ilgili konularda tüm çalışanlara danışmadan faaliyete geçer.	()	()	()	()	()
24-Yeni fikirleri kolay kabullenir.	()	()	()	()	()
25-Bütün çalışanlara arkadaş gibi davranır.	()	()	()	()	()
26-Değişiklikler yapmaya isteklidir.	()	()	()	()	()
27-Tüm çalışanların kendisiyle kolaylıkla ilişki kurmasına yatkındır.	()	()	()	()	()
28-Görüşmelerinde, tüm çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.	()	()	()	()	()
29-Tüm çalışanlarca yapılan önerileri uygulamaya çalışır.	()	()	()	()	()
30-Mağaza ile ilgili konularda işe başlamadan önce tüm çalışanların onayını alır.	()	()	()	()	()

Ek-3- İş Tatmini Ölçeği

C. Aşağıda işiniz ve işyerinize ait çeşitli sorular yer almaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun olanı "X" harfiyle işaretlemeniz gerekmektedir.

HMD: Hiç Memnun Değilim

MD: Memnun Değilim

M: Memnunum

OM: Oldukça Memnunum

ÇM: Çok Memnunum

ŞİMDİKİ İŞİMDEN	HMD	MD	M	OM	ÇM
1-Beni her zaman meşgul etmesi açısından:	()	()	()	()	()
2-Tek başıma çalışma olanağım olması açısından:	()	()	()	()	()
3-Arasıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından:	()	()	()	()	()
4-Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından:	()	()	()	()	()
5-Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından:	()	()	()	()	()
6-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından:	()	()	()	()	()
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından:	()	()	()	()	()
8-Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından:	()	()	()	()	()
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından:	()	()	()	()	()
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından:	()	()	()	()	()
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından:	()	()	()	()	()
12-Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından:	()	()	()	()	()
13-Yaptığım iş karşısında aldığım ücret açısından:	()	()	()	()	()
14-Terfi olanağımın olması açısından:	()	()	()	()	()
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından:	()	()	()	()	()
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından:	()	()	()	()	()
17-Çalışma koşulları bakımından:	()	()	()	()	()
18-Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları bakımından:	()	()	()	()	()
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından:	()	()	()	()	()
20-Yaptığım iç karşılığında duyduğum başarı hissinden:	()	()	()	()	()

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ATKINSON Rita/ERNEST Hilgard, **Psikolojiye Giriş**, İstanbul, 1995.
- BALTAŞ Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, 2001.
- BAŞARAN İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, 1991.
- BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, İstanbul, 1997.
- DEMİNG W.Edward, **Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, 1994.
- ELHÜSEYNİ Nurettin, "Lideri Lider Yapan Nedir?" **Harward Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul, 2002.
- ERÇETİN Şule, **Liderlik Sarmalında Vizyon**, Ankara, 2000.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 2002.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara, 2004.
- GOLEMAN Daniel, **İş Başında Duygusal Zeka**, İstanbul, 1998.
- HEİM Pat /CHAPMAN Elwood N., **Liderliği Öğrenmek**, İstanbul, 1997.
- JAMES Jennifer, **Gelecek Zamanda Düşünmek**, İstanbul, 1997.
- KAYA Çetin, **Liderler Liderliğe Giden Yollar**, İstanbul, 2002.
- KAZMIER Leonard J., **İşletme Yönetimi İlkeleri**, Ankara, 1979.
- KEÇECİOĞLU Tamer, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul, 1998.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**, Newyork, 1992.
- ŞAHİN Mehmet, "Yönetim Bilgi Sistemleri", **Anadolu Üniversitesi Yayınları**, Eskişehir, 2002.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Öğretim Liderliği**, Ankara, 2002.
- TOKTAMIŞOĞLU Murat, **İş Yaşamındaki Akıl ve Ruhun Sentezi**, Ankara, 2001.

TOSUN Kemal, "Yönetim ve İşletme Politikası" **İstanbul Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 1990.

WARNER İsabel, **Liderlik ve Yönetim**, İstanbul, 1993.

YÜKSEL Öznur, "Personel Organizasyonu", **Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1990.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara, 2001.

ZEMKE Ron/ANDERSON Kristan, **Şapka Çıkarttıran Hizmet**, İstanbul, 1998.

Dergi Makale Ve Yayınlar

AKBULUT Ural, "Bilgi Çağında Liderlik ve Üniversitenin Rolü", **Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler**, Ankara, 2004, 347-353.

AKINCI Zeki, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2002, 1-25.

ALKIŞ Hüseyin, "Üretim İşletmeleri Açısından İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Motivasyon Araçlarını Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Kamu-İş Dergisi**, Ankara, 2008, 79-96.

ARSLANTAŞ C. Cüneyt/PAKDEMİR Işık, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Eskişehir, 2007, 261-284.

BAKAN İsmail/BÜYÜKMEŞE Tuba, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2004, 1-30.

BİNGÖL Dursun, "Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler", **Atatürk Üniversitesi Yayınları**, Erzurum, 1990.

CAN Halil/AKGÜN Ahmet/KAVUNCUBAŞI Şahin, "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları**, Ankara, 1994.

ÇAKAR Ulaş/ARBAK Yasemin, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İzmir, 2003, 83-98.

ÇELİK Cemile/SÜNBLÜ Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Isparta, 2008, 49-66.

ÇETİN Nesrin Gökben/BECEREN Ertan, "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Isparta, 2007, 110-132.

DEMİR Halis, "Kültürel Renk Körlülüğü: Kültürel Değerler ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Güçlendirmenin Aracılık Etkisi", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Ankara, 2008, 212-237.

DEMİR Nevzat, "Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Öneri Dergisi**, İstanbul, 2007.

ERDİL Oya/KESKİN Halit/İMAMOĞLU S. Zeki/ERAT Serhat, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2004, 17-26.

İŞCAN Faruk, "Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Antalya, 2006, 160-177.

KARAMAN Filiz/ALTUNOĞLU Ali Ender, "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi**, Manisa, 2007, 110-120.

KUŞAT Ali, "Fatih Sultan Mehmet'in Kişiliği ve Fetihteki Rolü", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Kayseri, 2003, 131-148.

OKTAY Ercan/GÜL Hasan, "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2003, 404-428.

ÖRÜCÜ Edip/YUMUŞAK Sedat/BOZKIR Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin incelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, 2006.

ÖZGEN Ebru, "İletişim ve Liderlik", **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, İstanbul, 2003, 99-119.

ŞAHİN Ali/TEMİZEL Handan/ÖRSELLİ Erhan, "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", Eskişehir, 2007, 657-665.

TANRIVERDİ Haluk, "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sakarya, 2006, 1-29.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Ankara, 2005, 23-43.

TİMUROĞLU Kürşat/İŞCAN Ö. Faruk, "İş Yerinde Narsizim ve İş Tatmini İlişkisi", **İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Erzurum, 2008, 245-261.

TOKER Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, İstanbul, 2007, 92-107.

YILDIZ Süleyman Murat, "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Eğitim Hizmetleri Kalitesini Etkileyen Faktörler", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Kastamonu, 2007, 451-462.

Tezler

ACAR Fusun Tekin, Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları İle İlişkisi, **Doktora Tezi**, İstanbul, 2001.

ARIKAN Ümit, Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2004.

CEYLAN Özgür, Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002.

ÇALIŞKAN Gökhan, Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya, 2001.

DEMİRKIRAN Tülay, Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2004.

DOĞAN Ahmet, Afet Acil Müdahale Dönemleri İçin İnsan gücü Planlaması Yapmak, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007.

EFEEĞİLMEZ Kazım, Sosyo-Ekonomik ve Demografik Özelliklerin Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Sorun ve Şikayetler Üzerindeki Etkisi Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O Üzerine Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2007.

ERGÜN Nalan, Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve THY Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir, 2001.

ERONAT Zeynep, İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara, 2004.

İNCE Özlem, İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2003.

ÖZDÜRGEN Esra, Takım Çalışmasının İş Tatminine Etkisi ve Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2002.

ŞAHİN Semiha, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler, **Doktora Tezi**, İzmir, 2003.

ŞİMŞEK Levent, Mühendislerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Uygulamalı Bir Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 1994.

TUNÇ Meriç, Kariyer Planlamasının İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Hizmet Sektöründe Bir İşletmede Çalışanlar Üzerinde Araştırılması, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2000.

YALÇIN Selahattin, İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği, **Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2005.

YILDIRIM Selahattin, Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kahramanmaraş, 2007.

YÜKSEL Ahmet Erhan, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, **Doktora Tezi**, Ankara, 2005.

İnternet Siteleri

SERİNKAN Celalettin/HAYBAT Ali, "Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", <http://ab.org.tr/ab06/ozet/104.html>, (25 Nisan 2009).