

**T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: PTT A.Ş. ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Çiğdem DULKADİR**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**

**MART – 2017**

T.C.  
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: PTT A.Ş. ÖRNEĞİ


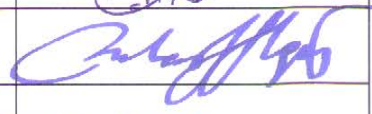
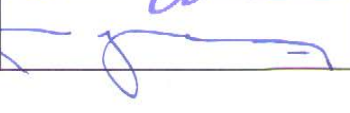
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Çiğdem DULKADİR

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 14.03.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRI ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİROĞLU	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Doğan Altın	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Ö. Ergün	Basarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Çiğdem DULKADİR**

**14.03.2017**



## ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinde bana yardımcı olan ve güzel fikirleriyle tezimin biçimlenmesine destek olan hocam, Doç. Dr. Kazım Ozan ÖZER'e, tezimin yazılma aşamasında iki ameliyat geçirdiğim ve üç yakınımı kanserden toprağa verdiğim bu acılı dönemde bana bir danışmandan ziyade, bir arkadaş, bir dost gibi davranan, her defasında sonsuz şefkati ve anlayışıyla her zaman kendimi toparlayıp güç kazanmamı sağlayan, ömrüm boyunca bendeki o eşsiz değerini daima taşıyacağım, hayatımda daima örnek alacağım, saygı değer insan, danışman hocam, Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU'na, anket çalışmam için gerekli izni ve olanağı sağlayan Bayrampaşa Posta Dağıtım Müdür V. İslam TURHAN ve Fatih Posta dağıtım Müdürü Aydın ÖZCAN'a, anket sorularını içtenlikle yanıtlayan çalışma arkadaşlarıma, acılı dönemlerimde yaralarımı saran, tezimin araştırma kısmında benimle birlikte bilgisayar başında sabahlayan eşim Murat DULKADİR'e, küçük bedeninde çok büyük bir kalp taşıyan, yalnız bıraktığım tez döneminde kendi kendine başarılar elde eden oğlum Onuralp DULKADİR'e ve canım annem Nazmiye ÇOBAN'a sonsuz teşekkürler.

**Çiğdem DULKADİR**

**14.03.2017**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR</b> .....	<b>4</b>
1.1. Liderlik Kavramı .....	4
1.1.1. Liderlik ve Yönetim .....	5
1.2. Liderlik Yaklaşımları .....	6
1.2.1. Kişilik Yaklaşımı .....	6
1.2.1.1. Zeka .....	6
1.2.1.2. Özgüven .....	7
1.2.1.3. Kararlılık .....	7
1.2.1.4. Dürüstlük .....	7
1.2.1.5. Beş-faktör Kişilik Modeli ve Liderlik .....	8
1.2.1.6. Duygusal Zeka .....	8
1.3. Davranışsal Yaklaşımlar .....	8
1.3.1. Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları .....	8
1.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları (Rennis Likert' in sistem 4 Yaklaşımı) ...	9
1.3.2.1. Sistem I Sömürücü otoriter (Exploitive Authoritative) .....	9
1.3.2.2. Sistem II Babacan Otoriter (Benevolent Authoritative) .....	10
1.3.2.3. Sistem III Danışmalı Liderlik (Consultative) .....	10
1.3.2.4. Katılımcı Liderlik (Participative) .....	10
1.3.3. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi (Izgara Modeli) .....	10
1.3.3.1. Görev Liderliği (9,1) .....	12
1.3.3.2. Şehir Kulübü Liderlik (1,9) .....	12
1.3.3.3. Zayıf/ Cılız Liderlik (1,1) .....	12
1.3.3.4. Orta yolcu Liderlik (5,5) .....	12
1.3.3.5. Ekip/ Takım Liderliği (9,9) .....	13

1.4. Durumsal Yaklaşım.....	13
1.4.1. Fiedler' in Koşul Bağımlı (Contingency) Liderlik Modeli.....	13
1.4.2. Yol-Amaç Kuramı .....	14
1.4.2.1. Yönlendirici Liderlik .....	14
1.4.2.2. Destekleyici Liderlik .....	15
1.4.2.3. Katılımcı Liderlik .....	15
1.4.2.4. Başarı Odaklı Liderlik .....	15
1.4.3. Normatif Durumsallık (Vroom-Yetton) Modeli .....	15
1.4.4. Lider- Üye Etkileşimi Kuramı .....	16
1.4.5. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	17
1.5. Modern Yaklaşımlar.....	18
1.5.1. Etik Liderlik .....	19
1.5.1.1. Hizmetkar Liderlik .....	21
1.5.1.2. Otantik Liderlik .....	23
1.5.1.3. İlke Merkezli Liderlik.....	24
1.5.2. Karizmatik Liderlik.....	25
1.5.3. Dönüşümsel Liderlik.....	26
1.5.3.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri .....	28
1.5.3.2. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları .....	31
<b>BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>37</b>
2.1. İş Tatminine Genel Bakış.....	37
2.2. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler .....	39
2.2.1. Bireysel Faktörler.....	41
2.2.1.1. Kişilik .....	41
2.2.1.2. Yaş .....	43
2.2.1.3. Medeni Durum.....	43
2.2.1.4. Cinsiyet .....	44
2.2.1.5. Eğitim Düzeyi.....	44
2.2.1.6. Meslek .....	45
2.2.1.7. Kıdem .....	45
2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	46

2.2.2.1. İşin Kendi Yapısı .....	47
2.2.2.2. Ücret .....	47
2.2.2.3. Terfi .....	48
2.2.2.4. Çalışma Koşulları .....	49
2.2.2.5. Çalışma Arkadaşları .....	50
2.2.2.6. Örgüt ve Yönetim .....	51
2.2.2.7. Kararlara Katılabilme ve İletişim .....	52
2.2.3. Çevresel Faktörler .....	52
2.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Kuramlar .....	53
2.3.1. Motivasyon ve İş Tatminine Yönelik Temel Kuramlar .....	53
2.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	53
2.3.1.2. Alderfer'in VIG (Varoluş- İlişki- Gelişme Kuramı) .....	56
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı .....	58
2.3.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı .....	59
2.3.2. Performans ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Kuramlar .....	61
2.3.2.1. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı .....	61
2.3.2.2. Beklenti Kuramı .....	64
2.3.2.3. Pekiştirme Kuramı .....	65
2.3.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı .....	67
2.3.3. İş Tatmini ve Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar .....	68
2.3.3.1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi .....	68
2.3.3.2. Öz Belirtim Teorisi .....	69
2.3.3.3. Dinamik Motivasyon Teorisi .....	70
2.3.3.4. İş Özellikleri Teorisi .....	70
2.3.3.5. İş Tasarımı .....	71
2.3.3.6. Öz Yönetim .....	72
2.3.3.7. Personel Güçlendirme .....	72
<b>BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMA .....</b>	<b>73</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....	73
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları .....	73
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	74

3.3.1. Ana Hipotezler .....	74
3.3.2. Alt Hipotezler.....	74
3.4. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri .....	74
3.5. Araştırmanın Sonuçları .....	75
3.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler .....	75
3.5.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	79
3.5.3. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği .....	80
3.5.4. Çalışanların Dönüşümsel liderlik Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	81
3.5.4.1. İlham Verici Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	82
3.5.4.2. İdeal Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83
3.5.4.3. Zihinsel Teşvik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	84
3.5.4.4. Bireysel İlgi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	84
3.5.4.5. Dönüşümsel Liderlik İle İçsel Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	85
3.5.4.6. Dönüşümsel Liderlik İle Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	85
3.6. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	86
3.6.1. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Yaşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	87
3.6.2. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	88
3.6.3. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Unvanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	88
3.7. Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	89
3.8. Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	90
3.9. Dönüşümsel Liderlik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi .....	90



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>



## KISALTMALAR

<b>CEO</b>	: Yönetim Kurulu Başkanı (Chief Executive Officer)
<b>DL</b>	: Durumsal Liderlik
<b>ETİ</b>	: En az Tercih Edilen İş Arkadaşı
<b>LBDÖ</b>	: Lider Davranışı Betimleme Ölçeği
<b>LM</b>	: Liderlik Matrisi
<b>LÖA</b>	: Liderlik Özelliği Anketi
<b>LPI</b>	: Liderlik Uygulamaları Envanteri ( Leadership Practices Inventory)
<b>LÜE</b>	: Lider-Üye Etkileşimi



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Cinsiyet ile İlgili İstatistikler .....	75
<b>Tablo 2</b>	: Yaş ile İlgili İstatistikler .....	76
<b>Tablo 3</b>	: Medeni Durum ile İlgili İstatistikler .....	77
<b>Tablo 4</b>	: Unvan ile İlgili İstatistikler .....	78
<b>Tablo 5</b>	: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi .....	80
<b>Tablo 5.1</b>	: Dönüşümsel Liderlik Güvenilirlik Analizi .....	81
<b>Tablo 6</b>	: Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki .....	82
<b>Tablo 7</b>	: İlham Verici Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	83
<b>Tablo 8</b>	: ideal Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	83
<b>Tablo 9</b>	: Zihinsel Teşvik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	84
<b>Tablo 10</b>	: Bireysel İlgi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	84
<b>Tablo 11</b>	: Dönüşümsel Liderlik ile İçsel Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ...	85
<b>Tablo 12</b>	: Dönüşümsel Liderlik ile Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	86
<b>Tablo 13</b>	: Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri.....	86
<b>Tablo 14.1:</b>	Homojenite Testi .....	87
<b>Tablo 14.2:</b>	Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi .....	87
<b>Tablo 15.1:</b>	Homojenite Testi .....	88
<b>Tablo 15.2:</b>	Eğitim ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi .....	88
<b>Tablo 16.1:</b>	Homojenite Testi .....	89
<b>Tablo 16.2:</b>	Unvan ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi .....	89
<b>Tablo 17</b>	: Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki .....	89
<b>Tablo 18</b>	: Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	90
<b>Tablo 19</b>	: Dönüşümsel Liderlik ile İş Tatmini Regresyon Analizi .....	91

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli .....	3
Şekil 2: Liderlik Matrisi .....	11
Şekil 3: Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması.....	57
Şekil 4: Adams'ın Eşitlik Kuramında Anahtar Elementler .....	62
Şekil 5: Cinsiyet İle İlgili Yüzdeler Dilimler .....	76
Şekil 6: Yaş İle İlgili Yüzdeler Dilimler.....	77
Şekil 7: Medeni Hal İle İlgili Yüzdeler Dilimler.....	78
Şekil 8: Unvan İle İlgili Yüzdeler Dilimler .....	79



<b>Tezin Başlığı:</b> Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: PTT A.Ş. Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Çiğdem DULKADİR <b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU	
<b>Kabul Tarihi:</b> 14.03.2017	<b>Sayfa Sayısı:</b> x (önkısım) + 105 (metin kısım) + 5 (ek)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> İşletme Yönetimi
<p>Dönüşümsel liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarla ilgili yapılan literatür taramasında, dönüşümsel liderlik ve iş tatmini konusunun hem işletmenin yönetimi hem de yönetim bilimciler nezdinde büyük bir öneme haiz olduğu görülmüştür. Günümüzde işletmeler hususunda alınan kararların başarısının, işletme liderlerine atfedilmesi, “güvenilir lider”e olan ihtiyacın incelenmeye değer bir konu olduğunu destekleyici bir nokta olmuştur. İşletmeler, liderlerin ya da yöneticilerin verimliliğini ve işlerliğini artırarak iş tatmini tesisi bakımından yeni yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Zira etkin liderliğin ön koşulu, iş tatminini en üst seviyede olmasını sağlamaktır. İş tatmininin bu denli bir önem atfedilmesi, iş tatmini ve dönüşümsel liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.</p> <p>Tüm bu amaçlar doğrultusunda çalışmanın ilk bölümünde temel kavramlar incelenerek bir ön bilgi verilmiş, ikinci bölümde eleştirel kaynak taraması yapılmış ve literatür incelenerek yapılan araştırmaların benzer ve farklı yönleri ortaya konmuş, son bölümde ise PTT A.Ş. firmasında bir alan araştırması yapılmış, literatür ile araştırma sonuçlarının paralellik arz edip etmediği karşılaştırılarak araştırma neticesinde elde edilen bulgular ortaya konulmuştur. Bu bulgular neticesinde literatürdeki pek çok çalışmada dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu ve bu çalışmada dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır. Katılımcılara göre örgüt liderleri dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımaktadır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini	

<b>Title of the Thesis:</b> Impact of Transformational Leadership Behaviors on Job Satisfaction of Employees: PTT A.Ş. Example	
<b>Author:</b> Çiğdem DULKADİR <b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Dr. Zeynep HATİPOĞLU	
<b>Date:</b> 14.03.2017	<b>Number of pages:</b> x (prep.) + 105 (main body) + 5 (app.)
<b>Department:</b> Management	<b>Subfield:</b> Business Administration
<p>As a result of the literature search made in regard to the studies on the relationship between Transformational leadership and Job satisfaction, it is seen that Transformational leadership and Job satisfaction issue is of great importance both to the business management and to the management scientists. The fact that the success of the business related decisions taken is attributed to the business leaders has become the supportive point regarding that the need for a “reliable leader” is an issue worth examining. . Businesses can develop new approaches in terms of establishing Job satisfaction by increasing the efficiency and functionality of the leaders or managers. Likewise, the prerequisite for an active leadership is to maximize the Job Satisfaction. Attribution of such importance to the organizational has brought about the need to examine the relationships between the job satisfaction and transformational leadership.</p> <p>In line with all these objects, basic concepts were examined and preliminary information was given in the first part of the study. The second part, literature section, on the other hand, was made utilizing the critical literature review technique and similar and different aspects of the researches were put forth by examining the literature. In the last part, however, a field research was made in the firm PTT Inc.; questionnaire results were analyzed and compared utilizing the SPSS analysis program and whether or not there is a similarity between the literature and research results and the research results were revealed. As a result of these results, it is detected that a positive relationship between the transformational leadership and job satisfaction, there was a strong relationship between transformational leadership and job satisfaction in a large part of the study in literature. According to the participants, organization leaders has not transformational leadership characteristics.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction	

## GİRİŞ

İnsanın tarih sahnesine çıktığı andan itibaren çevresindekilere hükmetme arzusu katlanarak çoğalmıştır. İnsanın hayata tutunma çabasının, hayatına anlam katma isteğinin ve daha kaliteli bir biçimde yaşam sürme gayreti içinde bulunmasının sonucu olarak hükmedebilme arzusu daha da önemini arttırmıştır. Kişinin sadece yönetici, siyasetçi ve üst düzeyde görev sahibi olarak liderlik kendini göstermez. Çünkü, hayatına yön vermeyi başara bilen, hedeflerine ulaşma konusunda kararlılık gösterebilen bir insan da aslında bir liderdir.

1980'li yıllara gelindiğinde liderlik artık çok güçlü bir kimlik kazanmıştır. Örgütlerin ayakta kalabilme mücadeleleri, daralan pazar paylarından pay elde edebilme isteği sonucunda rekabet ortaya çıkmıştır. Bu yıllardan sonra küreselleşmenin kuvvetiyle, örgütlerin ömürlerini sürdürebilmeleri için çeşitli yöntemler araştırıp örgüt içinde uygulamaya çalışmışlardır. Öyle ki, örgütte iyileştirme çabaları gerek personel güçlendirme gerekse yöneticilerin gelişimiyle yakından ilgilenme olarak çok güçlü boyut kazanmıştır. Daralan pazarın sonucu olarak örgütler daha az kayıpla sorunları göğüsleyebilmeleri için liderlik alanında da ciddi çalışmalar yapmışlardır. Böylece sorunları yenmeyi başarmak istemişlerdir. İş görenlerin yetiştirilip geliştirmeleri, örgüt kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılabilmesi ve geleceğe dönük köklü yatırımlar için finansal açıdan tedbirlere yönelmeleri ve en nihayetinde örgütü örgüt yapan yöneticilerin de yeni bir kimlik kazanması olarak alınan ve yapılan atılımlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmenin etkisinin önemli ölçüde görüldüğü bu zamanlarda, örgütlerin ayakta kalabilme mücadelesine bir çözüm olarak liderlik alanında sürekli olarak yeni anlayışlar ve yaklaşım tarzları geliştirilmiştir. Tüm yaklaşım türlerinde daima iyiye yönelme ve liderlerin etkin ve verimli kararlar alabilmeleri ve doğru olarak hedeflere ulaşabilmeleri amaçlanmıştır. Her yaklaşım, liderlik konusunda eksik kalan yönleri ortaya çıkarmayı ve bu eksikliklerin giderilebilmek için yol gösterici rol oynamıştır. Her yeni yaklaşım biçimi, liderlik kavramını güçlendirmeyi başarmıştır. Her görülen eksikliği giderme çabası ve uygulamaya geçmeleri sonucu olarak örgütlerde kendini bulmaya çalışmıştır.

Liderlik kavramı ve etkili lider olabilme amacıyla derinlemesine yapılan araştırmalar, eksiklikleri ve bu eksikliklerin giderilmeye çalışılırken de değişik liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır.

### **Araştırmanın Konusu**

Bu araştırmada, devamlı olarak değişim ve gelişim içinde bulunan ve Kamu İktisadi Kuruluğu olmaktan 2013 yılında ıkarılan, Posta Hizmetlerinin serbestleştirilmesiyle ilgili 6475 sayılı kanunla Anonim Şirket olan ancak; tamamı devlet bünyesinde olma özelliğini koruyan PTT A.Ő.'nin dönüşümü gerçekleştirebilme çabaları içerisinde, yöneticilerinin dönüşümsel liderlik boyutları ele alınarak, çalışanlarının iş tatminleri üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın nemi**

Çalışanlar, örgütün, işlevini yerine getirebilme ve hedeflerine ulaştırabilme yolunda en önemli yere sahiptir. Örgütün devamlılığını sürdürebilme çabası içinde çalışanın rolünün önemli boyutta olması, çalışanlar üzerinde çok çeşitli çalışmalar yapılmasını ve bir dizi yöntemler denenmesini gerektirmiştir. Örgütlerin, girdilerini etkin ve verimli bir Şekilde ıktı olarak gerçekleştirebilmesi için çalışanlarını harekete geçirilebilme yolunda yönetim gücünün en iyi Şekilde yapılması gerekmektedir. Rekabet ortamının çok az hissedildiği yıllardaki yöneticilik kavramı ile, küreselleşmenin getirdiği ve çığ gibi büyüdüğü rekabet ortamındaki yöneticilik kavramı arasında ciddi ve kalıcı değişimler olmuştur.

Yönetim kavramının sadece çalışanlar olarak yapılan araştırmalardan sıyrılarak yöneticilerin de bu araştırmaya dahil edilmesi yönetici kavramının da farklı boyut kazanmasına neden olmuştur. Öyle ki; yöneticilerin artık yöneten kimliğinden çıkararak, çalışanları vizyon sahibi olmaya yönelten lider olarak kimlik kazanmasını sağlamıştır.

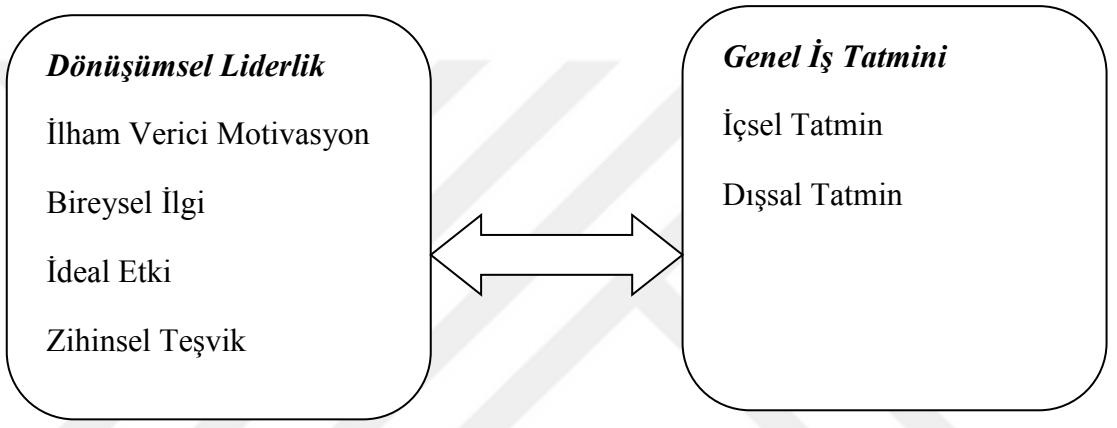
Kamu kurumundaki çalışanların etkin ve verimli bir Şekilde çalışabilmesi için onları yndendirme gücünü elinde barındıran liderlerinin davranışlarıyla da ele alınması gereklidir. Bu çalışmada öncelikle yönetim ve liderlik kavramları üzerinde durulmuştur. Liderlik kavramının ortaya çıkış sebebi ve gelişimi anlatılmaya çalışılmıştır. Örgütün amaçlarına ulaşabilme yolunda temel kilit olması özelliğindeki çalışanın, liderinin dönüşümsel liderlik özelliklerinin çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi anlatılmaya çalışılmıştır.



### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, kendi bünyesinde dönüşüm çabalarını gerçekleştirmeye çalışan, devletin şirketi konumunda bulunan PTT'nin, bu değişim ve gelişim içerisinde yöneticilerinin, dönüşümsel liderlik boyutlarının, çalışanlarının iş tatminleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu dönüşüm süreci içerisinde çalışanlarının, yaş, cinsiyet, çalışma süreleri ve medeni durumları ile ilgili demografik özelliklerinin de dönüşümsel liderlik algıları üzerindeki etkileri ve iş tatmin düzeyleri de araştırılmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Şekli**



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

## **BÖLÜM 1: LİDERLİK VE LİDERLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Bu bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları, liderlik çeşitleri ve dönüşümsel liderlik anlatılmaya çalışılmıştır.

### **1.1. Liderlik Kavramı**

Bass, lider kelimesinin ilk defa 1933 yılında Oxford İngilizce Sözlüğü (Oxford English Dictionary)'nde kullanıldığını ancak; 1300'lü yıllarda ortaya çıkmasına rağmen, ilk defa 19.yüzyılın ilk yarısında politika ve İngiliz Parlamentosu hakkında yayınlanan kitaplarda göze çarptığını belirtmiştir (Kelsay; 2006: 18).

1900-1929 yılları arasında liderlik tanımları üzerinde egemenlik, gücün merkezliliği, gücün kontrolü kavramları baskın olarak kendini göstermiştir. 1927 yılında 'liderlik, itaat, saygı, sadakat ve işbirliği konularında yönlendirme ve tetikleme isteğini etkileme yeteneği' olarak tanımlanmıştır.

1930'larda liderlik tanımı üzerinde egemenlik kavramından ziyade, etkileme kavramı etkili olmuştur. Bununla birlikte liderlik davranışlarının üzerinde kişilik özelliklerinin de baskın rol oynadığı kanaatine varılmıştır. Bu yıllarda liderin kişilik özelliklerinin, gurubun kişilik özellikleri üzerinde etkileşim yapabilecek güç olarak da tanımlanmışlardır.

1940'lı yıllarda grup faaliyetleri olarak liderlik ele alınmış. Liderlik, grup etkinliklerini yönetmeye yönelik davranış olarak tanımlanmıştır.

1950-1960 yılları arasında üç konu hakimdir. Grup kuramının sürekliliği, müşterek amaçları geliştiren ilişki kavramı ve grup etkenliğini etkileme yeteneğini olarak kendini göstermiştir.

1960-1970 yıllarında müşterek bir amaç için bir araya gelmiş insanları, belli bir yöne doğru etkileyen kişiyi lider olarak tanımlanmışlardır.

1970-1980 yılları arasında liderliği, hem liderin hem de takipçilerinin destekledikleri amaçların bağımsız ya da karşılıklı gerçekleştirilebilmesi için mücadele ve çekişme bağlamında belli motivasyon ve değerler; farklı ekonomik, siyasi ve diğer kaynaklarla kişilerin karşılıklı hareket edilmesi süreci olarak görürüz (Northouse, 2014: 4).

1980'lerde liderlik tanımıyla ilgili bilimsel ve popüler anlamda bir patlama yaşandı diyebiliriz. Birçok akademik çalışma ve incelemede liderliğin doğası üzerinde incelemeler yapıldı. Sayısız konu üzerinde durulup liderlik tanımlanmaya çalışıldı. Liderliği: 'Yapılmasını istediklerini yaptırabilmek için takipçi elde etmek' olarak kabul edenlerin yanında; tesir edebilme gücüne sahip olanlar olarak kabul edenler de vardır. Ayrıca bu yıllarda liderliği, kişilik özelliklerinin mükemmelliği olarak tanımlayanlar da vardır.

21.yüzyıla gelindiğinde liderlik bilimcileri, liderliğin tam bir tanımı üzerinde ortak bir karara varamamışlar ve küreselleşmeyle birlikte tanıma katılımların olduğuna yoğunlaşmaya çalışmışlardır. Yaşanılan değişimler ve oluşan gelişmeler sonucu liderlik kavramına yeni anlamlar yüklenmeye çalışılmaktadır. Aslında liderlik, kendine yeni anlamlar yükleyen geniş bir kavramdır diyebiliriz (Northouse, 2014: 5).

Bu bağlamda, liderliğin olması için belli bir amacı olan ve bu amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bir grubun yani bir topluluğun olması gerekir. Lider, tek başına bir lider olamaz. Bu gruba kendini gösterebilmesi için, gruba tesir etkisinin olması gerekir. Süreç içinde gerçekleşen, belli bir amacı gerçekleştirme arzusu ve tabi olarak tesir etkisi liderlik kavramının en önemli gereklilikleridir.

### **1.1.1. Liderlik ve Yönetim**

Liderlik, bir çok yönüyle yönetime benzeyebilir. Liderlik de yönetici gibi bir tesir etkisi yaratır. Liderliğin de yönetici gibi bir gruba hitap etmesi gerekir. Liderlik çalışmaları Aristo'ya kadar dayanırken, yönetim çalışmaları 20. yüzyılın başında ve sanayi toplumunun gelmesiyle oluşmuştur (Northouse, 2014: 12).

Kurum çok iyi bir yönetim birimine sahip olsa bile, kurum yöneticisinde liderlik özelliği yoksa, kurumun yönetim biçimi çok bürokratik ve boğucu bir yönetim halini alır.Yine bunun tersini düşünmek gerekirse, kurumda çok etkili bir liderlik varsa ancak yönetim yoksa; kurum değişiklik yapmak uğruna çok yanlış yönlere doğru eğilim gösterebilir.

Liderliğin değişime odaklanmış ve grup içinde birbirleriyle bilgi ve deneyim alışverişinde bulunarak ortak bir fayda oluşturma olarak kabul edilmişken; yönetimin astlar ile bir hizmet veya mal satımında ancak el birliği olduğuna inanılmıştır (Rost, 1991: 149).

Liderlik ve yönetim birbirinden farklı özellikler taşıyor olsalar da ikisi de iç içe geçmiş iki kavramdır. Yönetim, genel olarak genel kabul görmüş olan etkinliklere odaklanır. Planlama, organizasyon yapma, kadrolara ayırma ve genel kontrol süreci yönetim kavramlarıdır. Liderlik bölümlenmeden daha çok genel etki üzerinde yoğunlaşır.

## **1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik yaklaşımlarını, kişilik yaklaşımı, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar olarak inceleyebiliriz.

### **1.2.1. Kişilik Yaklaşımı**

20. yüzyıl, bilim insanlarının liderlik ile ilgili çalışmalarında sistematik olarak kişilik yaklaşımı üzerinde durdukları zaman diyebiliriz. İnsanları büyük lider yapan özelliklerin neler olduğu üzerinde durmuşlardır. Bu durum da bilim insanlarını, kişilik yaklaşımı kavramı üzerinde inceleme yapmaya yöneltmiştir. Liderlik kavramı, bu zamanda 'Büyük İnsan' kavramı olarak ele alınmış ve 'Büyük İnsan'da olması gereken özellikler üzerine odaklanmışlardır. Bu yüzyılda bilim adamları, 'Büyük' kavramının; sosyal, siyasal ve askeri liderin doğuştan gelen birtakım özellikleri olarak kabul etmişlerdir. Kişilik özelliklerinin doğuştan oluştuğuna ve 'Büyük' insanların da bu özelliklere doğuştan sahip olduklarında inanırlardı. Bilim insanları bu yüzyılda 'büyük' insanların diğer insanlardan ayrılan kişilik özelliklerini araştırmaya yoğunlaştılar (Serinkan, 2012: 34).

Bilim adamları, liderin kişisel özelliklerini, evrensel nitelik kazandığı zaman etkili olabileceği çerçevesinden bakarak incelemeye çalışmışlardır. Bu bağlamda da bu özellikleri, durum açısından da değerlendirme gerekliliğine değinmişlerdir.

Liderin kişilik özelliklerini kısaca inceleyebilir

#### **1.2.1.1. Zeka**

Zeka, liderin kişilik özellikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Liderin, lider olmayanlara göre daha üstün bir zekaya sahip olma arzusu benliğinde daima yer etmiştir. Liderin lider olabilmesi için, diğer insanlardan daha farklı düşünme, daha detaylı analiz etme ve daha net olarak sonuçları değerlendirme yetisine sahip olması gerekir. Planları uygulayan

yöneticilerden farklı olabilmesi için bu özellik çok önemlidir. Sonuçları değerlendirebilme yetisi, öncelikle olayların oluşum ve ilerleyişinin iyi tespit edilmesiyle gerçekleşir. Bunu gerçekleştirebilmek de zekanın kuvvetiyle doğru oranlıdır.

Liderin, lider olmayanlardan daha üstün zekaya sahip olması şüphesizdir. Ama, lider ile astları arasında da çok fazla zeka üstünlüğü farkı olmamalıdır. Bu durum lider ile astları arasındaki iletişim sorunu ortaya çıkmasına sebep olur. Liderin zekası sürekli meşgul olduğu için astların kendisine iletmek istedikleri konuyu ve bilgiyi alamamasına neden olur. Bu da lider ile astları arasında kopukluğa sebep olur. Çünkü, takipçilerinin vermek istediklerini almak için zekası çok ileridedir.

#### **1.2.1.2. Özgüven**

Özgüven; liderin, yeteneğinden, bilgisinden, yeterliliğinden emin olma becerisidir. Liderin, lider olabilmesini için başkalarının davranışlarını değiştirebilme etkisine sahip olması gerekir. Burada devreye özgüven girer. Kendinden emin olabilen, kendine güvenen lider, başkaları üzerinde etkili olabilme yetisine sahiptir.

Fatih Sultan Mehmet, defalara denenmesine rağmen bir türlü fethedilemeyen İstanbul'u iyi mühendislik bilgisi ve becerileri sıraya koyma ustalığı konusunda kendine olan özgüveni sayesinde İstanbul' u fethetti ve bir çağ kapatıp yeni bir çağ açtı.

#### **1.2.1.3. Kararlılık**

Kararlılık, işi bitirme isteğidir. İş bitirme, içerisinde inisiyatif kullanabilme, ısrar, hakiyet ve dürtü gibi özellikleri barındırır. Kararlı olan kişiler, yapmak istediklerini yapma konusunda ısrarcı olup bunu gerçekleştirme konusunda karşılaştıkları engellere, olumsuzluklara, zorluklara karşı hazırlıklıdır ve hüsrana karşısında da sebat ederler. Lider, kararlılık konusunda başarı elde etmiş kişidir. Lideri lider yapan da budur. Edison'un 1000. denemesinde ampülü bulmasındaki başarıyı kararlılığa örnek olarak gösterebiliriz.

#### **1.2.1.4. Dürüstlük**

Dürüstlük, en önemli liderlik özelliklerinden biridir. Sağlam ilkeleri olan ve yaptıkları her şeyin arkasında durabilen insanlar dürüst insanlardır. Dürüstlük özelliği sergileyen lider daima inanılan ve örnek alınan insandır. Yaptıklarının ve aldığı kararların hepsinde destekçi bulur. Onların yaptıkları en uygun davranıştır. Daima öncü insan olarak kalırlar.

### **1.2.1.5. Beş-faktör Kişilik Modeli ve Liderlik**

Araştırmacılar arasında son 25 yıldır kişiliği oluşturan temel faktörlerin neler olduğu ile ilgili bir mutabakat vardır. Beş faktör kişilik özellikleri ile liderin kişilik özellikleri arasında sıkı bir bağ vardır. Bunlardan dışadönüklük özelliği, liderin kişilik özelliklerinde en önemli faktör kabul edilmiştir. Bu özellikten sonra da sırasıyla sorumluluk, açıklık ve düşük nevrozizm takip etmektedir. En zayıf faktörün de uyumluluk olduğuna karar verilmiştir.

### **1.2.1.6. Duygusal Zeka**

Kişilik özelliklerinin liderlik üzerindeki etkilerini değerlendirmedeki önemli faktör de özellikle psikoloji alanında önemli yol kat etmeyi başarmış duygusal zekadır. Zekâ, bilgiyi öğrenme ve öğrendiğimiz bilgiyi hayata geçirebilmek; duygusal zeka, duyguları anlayabilme ve anlayışı gerçek hayattaki olaylara uygulayabilmedir. Diğer bir deyişle; duyguları anlama, ifade edebilme, düşünmeye yardımcı olabilmek için de duyguları etkin bir şekilde kullanabilme ve kişilerle olan ilişkilerde bu duyguları etkili bir biçimde yönetme biçimidir (Mayer , 2000: 321).

## **1.3. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşım üzerinde çalışan araştırmacılar, liderin kişilik ve yetenek özelliklerinden sıyrılarak liderin davranışları üzerine yoğunlaştılar. Liderin ne yaptığı ve bunu yaparken de nasıl davrandığı üzerinde çalışma yapmışlardır. Lideri etkin ve başarılı bir lider yapan, liderin özelliklerinden ziyade; liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlar bütünüdür (Koçel, 2001: 470).

### **1.3.1. Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio Devlet Üniversitesi'nde Carroll Shartle öncülüğünde bir grup araştırmacı tarafından 1945 yılında yapılan çalışmaya göre liderliği, kişilik özelliklerine göre değil de bireyin, bir gurubu veya bir örgütü yönetirken nasıl davrandığını ve nasıl etkilediğini analiz etmeye başladılar. Bu analiz çalışmalarıyla ilgili ilk defa kullanılan anketler 1.800'den fazla maddeyi içeren ve lider davranışlarının farklı taraflarını açıklamaya çalışan bir ankettir. Bu anket 1.800 den fazla oluşan maddelerin özünden oluşturulmuş 150 soruluk bir

anket olarak ortaya çıkmıştır. Bu anket, Lider Davranışı Betimleme Ölçeği (LDBÖ) olarak adlandırıldı. LDBÖ, eğitim, askeri ve endüstri alanlarında yüzlerce kişiye verildi. Yapılan analiz sonuçlarında, lider davranış guruplarının benzer özellik taşıdığını gösterdi (Baysal ve Tekarslan, 1996: 206).

Anketlerin sonucunda birçok davranış biçimi olarak bulunsa da, yapıyı harekete geçirme' ve 'anlayış' tarzları üzerinde karara varılmıştır. Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure) liderin en iyi çıktığı elde edebilmesi için, her durumu iyi organize edebilmesi, astlarının görev ve sorumluluklarını en ince ayrıntısına kadar oluşturduğu liderlik stilini tanımlamaktadır. Anlayış (consideration) ise; liderin, oluşturduğu saygı ve güven ortamında astlarının ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak oluşturduğu stili ifade eder (Serinkan, 2012: 37).

### **1.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları (Rennis Likert' in sistem 4 Yaklaşımı)**

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert, Daniel Katz, Robert Kahn, Cartwright, A. Zander, liderin, liderlik davranışlarını küçük grupların performansı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşarak keşfetmeye çalışmışlardır. Yapılan çalışmalar ve analizler sonucunda lider davranışlarını görev odaklı ve çalışan odaklı olarak iki kısımda incelenebileceğini kabul etiler (Keçecioglu, 1998: 121).

Görev ve üretim odaklı liderlikte amaç, yüksek üretim seviyesine ulaşmaktır. Yüksek oranda baskı kullanmak bu liderlikte kendini göstermektedir. Çalışan odaklı liderlikte ast ve üst arasında karşılıklı güven ve saygı vardır. Çalışanlardan gerekli verimliliğin alınmasının onların da fikirlerini ön plana çıkarılıp gerçekleştirilebileceği kabul edilmiştir etiler (Keçecioglu, 1998: 122).

Likert, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda örgütlerin yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu görmüştür. Bu sistemler de şunlardır:

#### **1.3.2.1. Sistem I Sömürücü otoriter (Exploitive Authoritative)**

Bu davranış biçiminde lider, astlarına asla güvenmez. İş ile ilgili problemlerin çözümünde astlarının fikirlerine çok nadir olarak danışılır. Astlar, tehdit, ceza, korku yöntemleriyle çalıştırılmaktadır. Astların, örgütte, sadece yemek, ısınma, güvenlik gibi ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast ile lider arasında bir ilişki söz konusu değildir.

### **1.3.2.2. Sistem II Babacan Otoriter (Benevolent Authoritative)**

Liderin, astlarına karşı güveni söz konusudur. Ancak, bu güven, çok değildir. Yine en son karar alma gücü liderin elindedir. Karar alma belki bazı bölümlerde astlarda olsa gibi görünse de en büyük karar alma organı liderdir. Astları, yaptıkları işe odaklanmalarında ve motive etmelerinde ceza ve ödül kullanırlar.

### **1.3.2.3. Sistem III Danışmalı Liderlik (Consultative)**

Bu yönetim biçiminde liderin, astlara tamamıyla olmasa da anlamlı ölçüde güveni vardır. Astların, çalıştığı ve deneyim sahibi olduklarına inanıldıkları alanlarda kararlarını fikirlerini alıp karar verme aşamasında değerlendirebilmektedirler. Haberleşme ilişkisi astlardan üstlere, üstlerden astlara doğru ilerlemektedir.

### **1.3.2.4. Katılımcı Liderlik (Participative)**

Demokratik bir lider ast ilişkisinin olduğu ve liderin astlarına tam bir güven duyduğu liderlik stilidir. Lider, karar alma aşamasında astlarını çok ön plana koyar. Onların her konuda özgür davranmasına ve kararlar almasına imkan verir. Örgütün, gelecek ile ilgili hedef ve amaç belirlemede dahi astların fikirlerine değer verir. Haberleşme mekanizması tüm birimlerde etkin olarak işlemektedir. Astların geniş yetkileri vardır (Eren; 2004: 31).

### **1.3.3. Blake ve Mouton'ın Liderlik Matrisi (Izgara Modeli)**

Robert Blake ve Jane Mouton, 1964 yılında yönetim tarzı yaklaşımı olarak Yönetimsel Matris'i ortaya çıkardılar. Örgüt eğitimi ve örgüt gelişimi için bu matrisi geliştirdiler. Daha sonra adını 'Liderlik Matrisi' olarak değiştirdiler. Bu matris, Örgütleri geliştirebilmenin yöntemlerini bulmak için geliştirilmiştir. Bu matrisi 'üretim endişesi ve insan endişesi' olarak iki faktör olarak incelemişlerdir (Northouse, 2014: 78).

Üretim endişesi, liderin, örgütsel görevi yerine getirmedeki başarı endişesidir. İnsan endişesi, liderin, örgütün hedeflerine yani amaçlarına ulaşmasında çalışan faktörünün ne kadar etkili olduğu üzerine odaklanır. Burada, çalışanların yani insan faktörünün güven, kendini örgüte adayabilme, adil maaş ve sosyal ilişkileri üzerinde yoğunlaşılır. (Eren; 1998: 32).



Liderlik Matrisi, üretim endişesi ve insan endişesini birbiriyle kesişen iki eksende birleştirir. Yatay eksen, liderin sonuçlarla ilgili endişesini, dikey eksen de liderin insanlarla olan ilişkilerini ifade eder. Her bir eksen, 1 puanın minimum endişeyi ve 9 puanın maksimum endişeyi ifade ettiği dokuzlu- ölçek olarak çizilerek anlatılmaya çalışılmıştır. Liderlik Matrisi, beş büyük liderlik tarzını ortaya çıkarmış oluyor (Serinkan, 2012: 41).

İnsanlar için Endişe	Yüksek									
	9	<b>1,9</b>								<b>9,9</b>
	8	<b>Taşra Kulübü Yönetimi.</b> Tatmin edici bir ilişki için kişilerin gereksinimlerine anlayışla önem verme. rahat sıcak bir örgüt atmosferine ve iş temposuna yol açar				<b>Ekip Yönetimi</b> İş başarısı adanmış insanlardandır. Örgütün hedefinde müşterek bir pay etrafında birbirine bağımlılık güven ve saygı ilişkilerine yol açar				
	7									
	6	<b>İlımlı Yönetim</b>								
	5	<b>5,5</b>								
	4	yeterli örgüt performansı işin tamamlanması gereksinimini ve insanların morallerini tatmin edici seviyede dengede tutarak mümkündür.								
	3	<b>Etkili Olmayan Yönetim</b> Örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli iş tamamlamada minimum efor sarf etme uygundur.				<b>Otorite Uyum Yönetimi</b> Operasyonlarda Yetkinlik işteki durumların insan öğelerini minimum derecede müdahil olacağı şekilde ayarlamasından kaynaklanır.				
	1	<b>1,1</b>								<b>9,1</b>
Düşük	1	2	3	4	5	9	7	8	9	Yüksek
		<b>Sonuçlar için Endişe</b>								

**Şekil 2.** Liderlik Matrisi

**Kaynak:** Celalettin SERİNKAN, '*Liderlik ve Motivasyon*', Nobel, 2012, ss: 41.

### **1.3.3.1. Görev Liderliği (9,1)**

Liderliğin 9,1 stili, iş ve iş ile ilgili sorumluluklara önem verir. Burada çalışan, işi yerine getiren bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar yani astlarla sadece talimatlar verilirken görüşülür. Onların fikri alınmaz. Yapılan işin sonucu önemlidir. 9,1 liderleri, sıkı denetimci, sürekli daha iyisini isteyen, aşırı hırslı ve bunaltan lider olarak kabul edilmektedir.

### **1.3.3.2. Şehir Kulübü Liderlik (1,9)**

1,9 stili, işin tamamlanması konusunda az endişeli, çalışanların yani astların kişisel ve sosyal ihtiyaçlarına büyük önem verir. Astların görüşleri de lider için önemlidir. Astlar, sadece araç olarak görülmezler ve örgüt için önemlidirler. Astların, çalışırken rahatlamış ve işe uyumlu olabilmeleri konusunda destekçi olmaya çalışırlar. Bu stilde lider, astlarıyla samimi ilişkiler içindedir. Lider, yeniliklere açık ve teşvik edici bir rol üstlenmiştir.

### **1.3.3.3. Zayıf/ Cılız Liderlik (1,1)**

1,1 stili, kişiler ve görev ile ilgili endişeler taşıyan liderleri temsil eder. Çekingen kalan ve çekingen liderin tarzıdır. Astlarına karşı fazla ilgili değildir. Kendini kanıtlama çabası içerisinde olan ancak bunun için tam girişken olmayan bir liderlik tarzıdır. Yükselbilme olanağının pek olmadığı ve görev dağılımının keskin çizgilerle belirlenmiş örgütlerdeki liderlik biçimini ifade eder. Üretim ve verim üzerine odaklanılmış olup toplantılar da sadece üretim ve verim ile ilgili kararlar alınır.

### **1.3.3.4. Orta yolcu Liderlik (5,5)**

5,5 stili, yapılan görev ve astlar açısından orta seviyede endişeyi ifade eden uzlaşmacı bir yapı sergileyen liderlik tarzıdır. Çalışanların tutumlarını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak iş ile ilgili endişe arasında denge kurmaya çalışan bir tarzıdır. Anlaşmazlıktan kaçarak iş ile ilgili görev yerine getirmede astlara ılımlı bir yönetim tarzı uygulayarak üretimde hedeflere ulaşmaya gayret eder. Lider, kişilerarası ilişkileri sağlam tutarak üretimde ilerleme kaydetmek için birtakım hükümler verirken geri adım atabilme becerisine sahip olma özelliği taşımaktadır.

### **1.3.3.5. Ekip/ Takım Liderliği (9,9)**

9,9 stili, hem üretim (görev) hem de astlarla olan ilişkiye çok fazla önem verir. Örgütte üretime çok yüksek oranda katılım ve ekip çalışmasına önder olur. Çalışanların üretime en üst seviyede katkı sağlamaları için onların kendilerini işe adanmalarına öncü olur. Bunun için de onların temel ihtiyaçlarını tatmin eder. Bu stildeki liderin özellikleri: katılımcı, kararlı hareket eden, yapılması gerekenleri sırasına göre belirleyen, sorunları olduğu gibi açığa çıkaran, yapılması gerekenleri harfi harfine isteyen, açık fikirliliktir. (Koçel, 2007: 584)

Davranışsal yaklaşıma genel olarak baktığımızda bu yaklaşım, liderin nasıl davranması gerektiği ile ilgilenmez. Liderin, davranışlarının özellikleri üzerinde durur. Liderin davranışlarının duruma göre değişebileceğini savunur. Bazı durumlarda liderin kişi odaklı olması gerekirken, bazı durumlarda da üretim odaklı olabileceğini kabul eder. Durumların, şartların ve ani karar alma gibi olağanüstü durumlarda liderin davranışlarının da ortama göre farklı olabileceğini kabul eder. Araştırmacılar, bu yaklaşım türünü incelerken astlar ve görev üzerinde yoğunlaşmıştır.

## **1.4. Durumsal Yaklaşım**

Durumsal Yaklaşım Türü'nün özünde var olan gerekçe, liderin kişiliğinin, davranışının ve liderlik şeklinin, liderin içinde bulunduğu duruma göre değişeceğidir. Liderin, liderlik özellikleri ve davranış biçimi bazı durumlarda çok iyi sonuçlar verebiliyorken; bazı durumlarda başarısız olabilir. Bu tamamıyla durumun farklı olması ve uygulanan liderlik tavrının bu duruma uygun olmamasından kaynaklanır. Her bir duruma göre tek tip bir liderlik stili olamaz (Yazgan, 2007: 35).

Bu kurama göre, liderliğin etkinliği üzerinde etkili olan faktörler: amacın niteliği, takipçilerinin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve takipçilerinin geçmiş tecrübeleri, örgütsel hava gibi faktörlerdir (Koçel, 2001: 477).

### **1.4.1. Fiedler' in Koşul Bağımlı (Contingency) Liderlik Modeli**

Fiedler, davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir liderlik modeli geliştirmeye çalışırken durumsal yaklaşım tarzı olarak bilinen lider etkililiği stilini oluşturmuştur. Bu bağlamda

liderin tarzı ile onun en çok başarılı olabileceği durumu örtüştürmek amaçtı. Yapılan çalışmalar sonunda hem liderin tarzı hem de örgütün durumunun incelenmesi gerekliliği kabul edildi (Daft, 2002: 80).

Koşul bağımlılık kuramı liderlik stilleri ve durumlar ile ilgilidir. Liderlik stilleri olarak bakıldığında, koşul bağımlılık kuramını; 'işe güdümlenmişlik ve ilişkiye güdümlenmişlik' olarak iki boyutlu inceleriz. Göreve güdümlenmişlikte lider, tamamıyla amaca odaklanmıştır. Amaç da hedefe ulaşmaktır. İlişkiye güdümlenmişlikte lider, görevi yerine getirmedi etkili olan astlarıyla arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Fiedler , lider stillerini ölçmek için en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC-Least Preferred Coworker Scale) ölçeğini kullanmıştır. Bu ölçekte yüksek puan alan lider, ilişkiye güdümlenmiş; düşük puan lider göreve güdümlenmiştir ( Aksel, 2003: 40).

#### **1.4.2. Yol-Amaç Kuramı**

1970 yılında Evans, 1971 yılında House, 1974 yılında House ve Dessler ve yine 1974 yılında House ve Mitchell in çalışmalarında yol-amaç kuramı incelenmiştir. Bu kuram, tamamıyla liderin, çalışanlarını neyin ve hangi davranışın motive ettiğini araştırmaya yönelik bir kuramdır. Örgütün hedefine ulaşmasındaki en büyük etken liderdir. Liderin başarılı olmasını sağlayan kilit noktası astlarıdır. Astların işe odaklanabilmesi, astları en verimli şekilde örgüt faaliyetlerinde bulunabilmesi için astların da çok iyi motive gücü olması gerekir. Diğer kuramlar liderin davranış biçimleri ve astlara olan etkisi üzerine yoğunlaşmışken bu kuram astların en iyi performansı verebilmesi ve örgüt için etkili bir sonuç elde edilebilmesi için astları iyi bir motivasyon gücüne örtüştürülmesi ilkesini kabul ederler ( Erçetin, 1998: 45).

Yol-amaç kuramında, hangi durumlarda hangi liderlik davranışının astların görevlerini başarılı ve verimli bir şekilde yerine getirmesinde etkili olabileceğini saptamak amacıyla bazı liderlik davranışları geliştirmişlerdir.

##### **1.4.2.1. Yönlendirici Liderlik**

Yönetici lider kuralları koyar, olması gerekeni anlatır, gerektiği yerde ve zamanda destek sağlar ve astları işe motive eder. Bu tür lider, astının ulaşması gereken iş başarı düzeyinin asgarilerini belirler.

#### **1.4.2.2. Destekleyici Liderlik**

Destekleyici lider, astlarının düşüncelerine önem veren bir liderdir. Astların ihtiyaçlarının doğru tespiti yapılmalı ve giderilmelidir. Lider ile ast arasında bir dost bir arkadaş ilişkisi gibi bir davranış biçimi vardır. Astlarına eşit bir şekilde davranış söz konusudur. Bu eşitlik hissi astlara, kendini önemli hissetme ve işe odaklanma konusunda destek verir. Destekleyici liderin astlarıyla olan arkadaş ve dost ilişkisi, astların kendini önemli hissetmesi gibi olumlu neticelerin yanında lider ile astlar arasında takım çalışması, takım ruhu ve neticesinde de takım liderliği kavramına destekçi olmaktadır

#### **1.4.2.3. Katılımcı Liderlik**

Katılımcı lider, astların hedefe ulaşma yolunda ve karar alma aşamasında fikirlerini alan ve değerlendiren lider türünü tanımlamaktadır. Katılımcı lider, hedefe ulaşmada astların da önemli bir yeri olduğunu kabul eder ve onların da karar alma aşamasında önemli bir paya sahip olduğunu düşünür. Katılımcı lider, örgütün hedefine ulaşmasında, astlar işi yapanlar yani 'taşın altına elini koyanlar' olduğu için karar alma aşamasında fikirlerine başvurur.

#### **1.4.2.4. Başarı Odaklı Liderlik**

Başarı odaklı lider, astların performansına yönelir. Astlarını, başarıya kesin şekilde ulaşacakmış gibi adapte eder. Başarı oluştuğunda hedefler hemen çoğaltılır. Astın performans hedefleri belirlenir. Astların performans değerlerinin ulaşma konusunda gerekli çalışmalar lider tarafından yapılır (Aktaş; 2010: 43-44).

#### **1.4.3. Normatif Durumsallık (Vroom-Yetton) Modeli**

Victor H. Vroom ve Philpe W. Yetton ,1973 yılında liderin kendine has karar verebilmesi için hangi liderlik stilini kullanmasının uygun olacağı üzerine çalışmalar yapmışlardır. Grupların ve astların her zaman doğru karar almada etkili olamayacağı ve liderin bu durumda devreye girmesi gerektiğini savunmuştur. Lider, örgütün amaca ulaşmada karşılaştığı sorunlarda en etkili ve geçerli kararı verebilmesi için durumlara ve astların yapılarına göre iyi değerlendirme yapıp en doğru ve özgün kararı vermelidir. Bu karar için de

hangi liderlik stillerinin etkili olduğu yönünde araştırma yapmışlardır. Bunun için de 'karar ağacı modeli' geliştirilmiştir. Bu ağaçta, beş yönetici karar stili olduğu kabul edilmiştir (Keçecioğlu; 1998: 145).

**AI.** Lider, bulunduğu durumda ulaşabildiği bilgileri kullanarak çözüme kendisi ulaşır. Kararı yalnızca lider olarak kendisi verir.

**AII.** Lider astlarından aldığı bilgilerin, karar alma aşamasında ne kadarını kullanacağına kendisi karar verir. Kullandığını onlara aktarmak onun kararına bağlıdır. Onlarla bunu paylaşmayabilir.

**CI.** Astlarıyla grup olarak değil de bireysel olarak yaptığı görüşmeler sonunda edindiği bilgilerin ne kadarını kullanacağını lider karar verir. Astlarından aldığı bilgilerin ölçüsünü astlarıyla paylaşıp paylaşmamak liderin elinde. Liderin aldığı kararlar, astlarının etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

**CII.** Astlarıyla grup halinde görüşür. Onlardan aldığı bilgileri ve fikirleri değerlendirir. En son karar liderindir. Lider, karar aşamasında astlarının etkilerini yansıtabilir de yansıtmayabilir de.

**GII.** Lider grubuyla birlikte hareket eder. Sorunun çözümüne birlikte odaklanır. Gurubun çözüm önerilerini dikkate alır. Karar alma aşamasında gurubun kararlarını dikkate alır. Çünkü, sorun için çözüm yollarını birlikte düşünüldüğüne inanır. Burada lider kendi görüş ve çözüm önerilerini kabul ettirmek için astları etkilemez (Alkın, 2006: 86).

#### **1.4.4. Lider- Üye Etkileşimi Kuramı**

Lider- Üye Etkileşim kuramı ilk defa Fred Dansereau, George Graen ve William Hago tarafından 1975 yılında ortaya atılmıştır. Bu kuram, liderliği, liderler ve takipçileri arasındaki etkileşimlere odaklı bir süreç olarak kabul eder. Liderin, astlarıyla olan kolektif ilişkilerini reddeder. Liderin her bir takipçisi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşır. Liderin, duruma göre liderlik stilini tamamen terk ederek; lider ve takipçileri ile ilgili ilişkisi açısından değerlendirir. Liderin, tüm takipçilerine yani astlarına kolektif olarak aynı şekilde davranmadığını, her astına farklı davrandığını; böylelikle liderin astlarıyla arasında dikey bir bağlılık modeli oluştuğunu, lider ile astı dikey ikili olarak kabul der (Northouse, 2014: 160).

Örgütsel çalışma olarak, astlar, liderler ile ne kadar iyi çalıştıklarına; liderlerin de astlar ile ne kadar iyi çalıştıklarına bağlı olarak iç-grup ve dış-grup olarak nitelendirilirler. Kişilik ve kişisel özellikleri bu süreçte etkili olur.

İç-gruptaki astlar, liderlerinden diğerlerine göre daha fazla, ilgi, bilgi, güven ,etki alırlar. Lider, bu gruptaki astlarıyla daha çok etkileşim halindedir. Astlarıyla daima ikili ilişki içerisindedir. Dış-grup astlar, liderleri ile daha az uyumludur. Lider ile aralarında daha az güven, etkileşim,bilgi alış verişi vardır. Bu tür ilişki içerisinde performans oranı daha düşük olmaktadır. Bunlar, işe gelirler, işlerini yaparlar ve evlerine giderler.

#### **1.4.5. Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard, liderlik davranışlarını etkililik ve etkinlik boyutuyla ele aldılar. Başarılı olduğu kabul edilen lider aynı zamanda etkili bir lider olmayabilir. Kendisini baskıyla, tehditle dinletebilen ve olması gereken işleri yaptırmayı başaran lider, sadece planlanmış hedeflere ulaşmayı başarmış olduğu için başarılı sayılabilir. Çalışanlar açısından ele alındığında etkin bir lider olabilir ancak; kızgınlıkla karşılanmış ve çalışanların öfkelerini kazanmış bir liderdir artık. Çok zor ve zorunluluk hissi yüksek olan işlerde çalışanları motive edici lider olup, kendilerinin ihtiyaçlarının karşılandığını hissettirici davranış sergileyen lider de etkililiği yüksek olan liderdir (Werner, 1993: 48). Bu yaklaşımda liderlik stili dört aşama olarak sınıflandırılmaktadır.

##### **Tarz - I**

Bu liderlik stilinde, liderin tek amacı hedefe ulaşmaktır. İşin nasıl yapılacağı, yöntemi, gereklilikleri konusunda gerekli talimatları verir. Bu aşamadan sonra, görevin yerine getirilmesiyle ilgili denetlemeye başlar. Astlar da bu liderlik stilinde işi yapmak için yeterli isteğe sahiptir. Ancak, iş ile ilgili yeterli donanıma sahip olmadığı için talimatlara ihtiyacı vardır. Bu yüzden de kendinden bir şeyler katma konusunda düşük seviyededir.

##### **Tarz - II**

Lider, hedeflerine ulaşmada astlarıyla hem duygusal yönden hem de sosyal yönden iletişim halindedir. Astlara görevi yerine getirirken hem görev tanımında yardımcı olur hem de astlara her türlü desteği verir. Onları, işe odaklanmaları konusunda övgü ve desteklerden mahrum bırakmaz. Liderin söylediklerinin açıklığa kavuşabilmesi için astlarının soru

sormalarına olanak sağlamaktadır. Ancak son kararı alma aşamasında neyin nasıl yapılacağına en son lider karar verir.

### **Tarz - III**

Lider, amaca tamamen odaklanmaz. Çalışanını işi yapan gerçek ve önemli nokta olarak görür. Çalışanının işine odaklanması konusunda çok özverili davranır. Ona kendini önemli hissettirir. İşe tamamen kendini adanması için gerekli övgülerden kaçınmaz. Problem çözmesinde sonuna kadar yardımcı olmaya hazırdır.

### **Tarz - IV**

Lider, astlarına işin yapılması konusunda rahatlıkla sorumluluk almasına izin verir. Gereksiz müdahalede bulunmaz. Sosyal açıdan destek vermekten kaçınmaz. Astlarının bilgi ve deneyimine güvenir. Karar almalarında herhangi bir sakınca görmez. Çalışılan grubun amaçlarına ulaşma konusunda eğer ortak bir karar varsa; karar uygulama aşamasında pek fazla müdahale edilmez. Çünkü karar alma yetkisi astlara verilmiştir (Paksoy, 1998: 20).

Bu bağlamda, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard penceresinden baktığımızda liderlik davranışlarında, astların gelişim seviyeleri de önemlidir. Astlar, işlerin yapılması planını iyi anlarsa ve işe göre yeterliliklerinin olduğunu kabul ederlerse yüksek gelişim seviyelerine ulaşabilirler. Eğer, işin gerçekleştirilmesi ile ilgili çok fazla yeteneğe ve iş bilgisine sahip değillerse; buna karşılık olarak çalışma motivasyonları çok yüksekse ve kendilerine çok güveniyorlarsa düşük gelişim gösterirler.

## **1.5. Modern Yaklaşımlar**

Küreselleşmenin etkileri her alanda olduğu gibi liderlik stilleri üzerinde etkili olmuştur. Küreselleşmenin sonucunda daralan pazar payı ve rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalma endişesi dolayısıyla örgütler, her alanda olduğu gibi liderlik ve yönetim alanlarında yeni yöntemler bulmaya çalışmışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde liderlik stilleri, modern yaklaşım modelini almaya başladı.

Örgütlerin, ilerleyen nüfus artışı, kaynakların azalması, korkunç çoğalan rekabet piyasası gibi sebeplerle ayakta kalma savaşı daha da artmıştır. Örgütler, bu azalan pazar payından paylarını kaybetmemek için yeni yöntemler bulmaya çalışmışlardır. İşletmelerde personel



eğitimi, gelişimi ve eni iyi şekilde örgütte değerlendirilebilmesinin yanında; olayın temel line inilerek iyi bir liderin de örgütte büyük önemi olduğu yapılan araştırmalarla kabul edilmiştir. Bu konu hakkındaki farklı bakış açıları değerlendirilmiştir. Çünkü, modern yaklaşım türü, doğrusal yaklaşımdan tamamen bağımsız ve özgün olarak ilerlemiştir (Tabak ve diğerleri, 2012: 92).

Bu bağlamda modern yaklaşım savunucuları, lideri; örgütün veya etkilediklerin grubun, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları için, çalışanları etkileyebilmeli ve onları mükemmele ulaştırabilmesi için istediklerini yaptırmayı başarabilen olarak kabul etmişlerdir. Liderin, astlarını etkileyebilmeleri için, daha sonradan da kazanılabilecek özelliklerinin olabileceğini kabul etmişlerdir. Belli nitelikteki oturmuş liderlik davranış biçiminden tamamen sıyrılarak; liderin, daha sonradan da kazandıkları liderlik davranış özellikleri ve biçimlerinin olduğunu kabul etmişlerdir.

### **1.5.1. Etik Liderlik**

Yunanca 'ethos' kelimesinden gelen etik kelimesi, anlamca eylemi gerçekteştiren kişinin, genel kabul görmüş davranış kurallarını ve değer yargılarını anlayıp kabul ederek, düşünerek olması gereken iyiyi gerçekteştirmesi için onları alışkanlık olarak gerçekteştirmesidir. Etiğin temel amacı, insanın ahlaki davranışları hakkında ışık tutup ahlaki davranışların uygulanıp uygulanmaması konusunda bir seçimin olmadığı, genel kabul görmüş ilkelere olduğunu kabul ettirmektir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

Etik lider, doğru ile yanlış arasındaki ayırımı iyi yapmayı başaran, doğruyu yapmaya daima özen gösteren, adalet, dürüştlük, iyiliği liderlik süreci boyunca kendinde barındırandır (Daft, 2008: 170).

Etik liderlik, kişilik yaklaşımı ve durumsal yaklaşım ile benzerlikler göstermektedir. Liderin davranışlarının etik olması, onun karar alma ve uygulama aşamasında adil davranması ve kendine has etik anlamda davranışlar sergilemesi tamamıyla kişilik özelliklerindedir diyebiliriz. Liderin etik davranışlarda bulunabilmesi için hem çalıştığı örgütün hem de çalışılan ortamın kurum kültürünün uygun olması gerekir. Bu koşullar sağlanmıyorsa etik lider davranışları tam olarak kendini gösterir diyemeyiz. Uygun ortamın ve örgüt yapısının olmasını anlatmaya çalışırken aslında durumsallık yaklaşımına da girmiş

oluruz. Etik lider, astlarının hem ahlaki konulardaki ikilemelerinin hem de çatışmacı değerlerin arasında en etik kararı verebilen kişilerdir. Çalışanlarının ona yönelteceği: Ne yapabilirim? Nasıl yapabilirim? sorularına en etkili etik cevabı verebilmeleri gerekmektedir (Yalçınkaya ve Akyüz, 2002: 113).

Etik liderde olması gereken on özellik şöyle sıralanabilir.

1. Değerleri ve etik bilinci oluşturmak: Etik lider, örgütün ortak değerlerini, iş yapma gerekliliklerini, bu işleri yaparken de olması gereken etik davranış biçimlerini düzenli bir şekilde ortaya koyar. Bunların anlaşılmasını, genel kabul görüp uygulanmasını ve özümsemesini sağlar.
2. İnsanlara sorumluluk vermek: Etik lider, astlarına örgütün etik kurallarına uygun davranması konusunda sorumluluk yükler. Kendisi de bu kurallara uygun davranarak astlarının sorumluluk duygusunu beslemesini sağlar.
3. Başkalarına örnek olmak: Etik lider, söyledikleri ile yaptığı bir olan bir lider olduğu için astlarına daima iyi bir örnektir. Bu özelliği de astlarından etik olmalarını istemesini haklı kılar.
4. Değerler çerçevesinde karar vermek: Bu lider, aldıkları her kararda ve bu kararları uygulamaları aşamasında etik değerlere sadık kalarak yaparlar.
5. İlkelerinin ve uygulamalarının birbiriyle uyumlu olmasına önem vermek: Bu lider, kurallarında ve bu kuralları uygulama biçimlerinde etik değerleri ile ilgili uyum içindedir. Bazı karar alma aşamasında ikilemde kalırsa; net ve en etik biçimde olan kararı verir.
6. Değerler ve etik konusunda gerekli eğitimi vermek: Lider, astlarına etik bir çalışanın nasıl olması gerektiği, ahlaklı bir insanda gerekli olan etik davranış biçimleri ve çalışma şekilleri hakkında gerekli eğitimi verebilmeli ve bu eğitim için gerekli kaynaklara ulaşabilmelidir.
7. Algılara dikkat etmek: Etik lider, çalışanlarının, meslektaşlarının, müşterilerinin, liderlik yaptığı herkesin davranış biçimlerine, düşüncelerine ve verdikleri tepkilere çok iyi izlemelidir. Bu konuda çok dikkat sahibi olmalıdır.
8. İstikrarlı ve hızlanan değişime odaklanmak: Etik lider, hemen her alanda küçük ve köklü değişiklikler yapabilir. Etik kurallara uyum süreci zamanla olan gerçekleşen gelişmelerdir.

9. Etik değerlere sahip insanları iŖe almak ve yükseltmek: Etik lider, iŖe aldığı insa-  
nın etik değerlerini değerlendirerek iŖe alır ve liderin amacına, geleceğe dönük  
planlarına ve değerlerine uygun olarak değerlendirme yapar. Bu değerlerini kriter  
olarak kabul eder.
10. Etik ilkeler, örgütlerin kültürüne göre farklılık gösterse de temelde güven, sorum-  
luluk, adalet ve eşitlik ilkelerini ortaya koymak yeterli değildir. GeliŖmelerin ge-  
risinde kalmamak için ilkeler de güncelleŖtirilmelidir (Harvey, 2004: 23).

Liderliğin etik boyutuna olan ilgi, bu konuda yapılan alıŖmalara derinlik kazandırmıŖ ve bu alıŖmalar sonucunda da yeni liderlik türleri ortaya ıkmıŖtır. Güven, sadakat, hizmet, insan hakları, demokrasi gibi boyutların incelenmesiyle oluŖan bu liderlik biçimlerinin farklı araŖtırmacılar tarafından farklı Ŗekillerde tanımlanmasına karŖın, ortak olan noktaları etik liderlik temelli olmalarıdır. Bu baŖlık altında hizmete yönelik liderlik, otantik liderlik ve ilke merkezli liderlik biçimleri incelenecektir (Turhan, 2007: 31).

#### **1.5.1.1. Hizmetkar Liderlik**

Liderlik ile ilgili tüm yaklaŖımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaŖımı, ilk olarak Greenleaf'ın (1977: 21) "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" cümlesini kullanmasıyla baŖlayan ve liderlik yaklaŖımlarına öncülük yapan bir liderlik modelidir (Fındıkçı; 2009: 20). Hizmetkar liderlik fikrinin gündeme gelmesi Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikayesini okumasıyla gerekleŖmiŖtir. Hesse'nin muhtemelen kendini anlattığı hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir yolculuğu anlatılmaktadır. Hikâyenin merkezinde yer alan ana karakter Leo, olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık iŖlerini yapmakta ve yaŖamını devam ettirmektedir. Ancak bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaŖa yaŖanır ve yolculuk ertelenir. Hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo aranmaya baŖlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmeti olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taŖıdığını ve grubun asıl lideri olduğunu keŖfeder. Greenleaf okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ortaya ıkmıŖtır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kiŖinin özünde var olan, onun davranıŖlarına farklı boyutlar katan ana duygu öncelikle hizmet etme isteğidir. Bu duyguları etkin bir Ŗekilde içinde

barındıran ve yönlendirici güce sahip olan bu kişiler, hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkar liderliğin olabilmesi için bir örgüt yapısının ve kültürünün olması gerekir. Her örgütün yapısına göre de hizmetkar liderliğin işleyiş ve yürütülme biçimi farklılık göstermektedir. Çünkü, her örgütün kurallar dizisi farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü bağlamında hizmetkar liderliği incelediğimizde değişik durumlarla karşılaşırız. Kuzey Avrupa'daki insanlar arasında güç dengesinin neredeyse eşit olmasının sonucu olarak hizmetkar liderlik tam anlamıyla gerçekleştirilmektedir denebilir. Ancak, Germanik Avrupa'da insanlar arasındaki güç dengesinin uyuşumu arasında tam anlamıyla bir eşitlik söz konusu olmadığı için güçler arası bazı eşitsizlik durumu söz konusu olduğu için hizmetkar liderlik tam anlamıyla gerçekleşir denilemiyor (Northouse, 2014: 226).

Liderin bazı özellikleri ve nitelikleri her liderlik türünde olduğu gibi hizmetkar liderlik modelinde de kendini gösterir. Bazı liderler, gerçekten hizmet etme amacını derinden hissederek ve hizmetkar liderlik tanımını kendine tam olarak yerleştirir. Bazı liderler de yine hizmetkar liderlik modeli çizerken aynı zamanda önder olarak kalabilme ve önderlik vasfını yerine getirebilme çabası içinde olabilir. Bu da tamamıyla liderin özellik ve nitelikleriyle ilgilidir. Liderin, yetiştirme tarzı, duygusal zeka farklılığı ve kararlılık düzeyi gibi nitelikleri de hizmetkar liderliği uygulama gücünde etkili olmaktadır.

Hizmetkar liderlik için ölçek geliştirme çabaları içerisinde bulunan araştırmacılar tarafından hizmetkar liderliğin temelini oluşturan bir takım liderlik davranışı var olduğunu bulmuşlardır.

**Kavramsallaştırma:** Kavramsallaştırma, liderin, örgütünü çok iyi tanımayı amaçlaması olarak algılanabilir. Lider, örgütün amaçlarını, geleceğe yönelik planlarını, karmaşıklık varsa sebeplerini az biliyor olarak kabul eder. Bunun sonucu olarak sorunları derinlemesine incelemesine, düşünmesine yani çok ince ayrıntısına kadar tanımaya çalışmasına imkan sağlar. Bu istek doğrultusunda da örgütün problemlerini, yine örgütün amaçlarına göre çözümlenmeye gider (Spears, 2004: 9)

**Dinleme:** Liderler değerlendirilirken takipçilerini, liderlerin dinleme ve karar alma aşamalarındaki başarıları dikkate alınır. Başarılı liderler iyi bir dinleyici olmanın getirdiği artı bir değere sahiptirler. Başkalarını dinleme kabiliyeti diğer insanlarla ilişki kurmak

için temel bir özelliktir. Hizmetkâr lider de diğerlerini içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişidir (Spears, 2004: 8).

**Empati:** Hizmetkâr liderler, takipçilerini anlamak ve onlarla bağ kurabilmek için kendini onların yerine koyar. Böylelikle takipçilerinin de hangi yönde yetenekli olduğunu anlayabilir ve bu yönde gerekli olanları tespit edebilir. Bu yönde de hizmetkar lider aynı zamanda iyi bir dinleyici olan liderdir (Smith, 2005: 5).

**Duygusal İyileştirme:** Duygusal iyileşme, takipçilerinin sorunlarına destek ve çözüm odaklı olmaya, onların refah düzeyine ulaşmalarında istekli olmalarını ifade eder. Hizmetkar lider, astlarının tüm istek ve sorunları için yardımcı olmaya hazırdır. Astları da bunu bilmektedirler (Liden ve diğerleri, 2000: 162)

**Hizmet Odaklılık:** Hizmetkâr lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını gidermek için hizmet odaklı olmayı önemli bir ahlaki değer olarak görür. Onları dinler, onların gerçeklerini anlamaya çalışır, onların işleriyle, ailevi durumlarıyla ilgilenir, zor zamanlarında yanlarında olur ve duygularına hitap etmeye çalışır (Fındıkçı, 2009: 479).

**Güçlendirme:** Güçlendirme, astlarının kendi kararlarını vermelerini, kendine yetmeleri için de özgür davranmalarına olanak sağlamaktır. Astlar bu güveni kendilerinde hissederlerse kendilerinin de kontrol sahibi olmalarına ve dolayısıyla da güç paylaşımına yardımcı olur. Güç paylaşımı daima başarıya başarı katar.

**Toplum için bir Değer Oluşturmak:** Hizmetkar lider, toplumun yerel etkinliklerine katılırlar. Astlarının da kamusal hizmetlerde gönüllü olarak destek olmalarına öncü olurlar. Toplum ile iç içe kalarak örgütün amaçlarına ve gelecek planlarına yeni boyut katar. Toplumun ihtiyaçlarını keşfetme, liderin nelerde sağlam neticeler elde edeceği konusunda doğru kararlar vermesinde en etkili yoldur. Gelişen bir örgüt için bu çok önemli bir bağlantı kurma yoludur (Liden ve diğerleri, 2000: 162).

### **1.5.1.2. Otantik Liderlik**

Otantiklik, bireyin kendini fark edebilmesi ve kabulü, kişinin kendisine karşı dürüst olabilmeye derecesi olarak ifade edilmektedir. Otantik lider, düşüncelerinin ve davranışlarının diğer insanlar tarafından ne şekilde ve nasıl algılandığını iyi bilen; kendisinin ve diğerlerinin ahlaki değerlerini, bilgilerini ve güçlü taraflarını kavrayabilen, bulunulan ortamı çok

iyi tanıyan, kendisine inancı olan, umudu olan, sorunların üstesinden gelmeyi başarabilen ahlaki bireydir (Terzi, 2016: 88).

Otantik liderliğin etkili bir liderlik olarak ele alınmasında ve tanımlanmasında dört bileşen etkilidir. Bunlar, 1) Bireysel öz, 2) Empatik öz, 3) Güven oluşturma özü, 4) Toplumsal özdür (Gezer, 2015: 20)

**Bireysel öz:** Liderin kişisel görüşleri ve bakış açılarını ifade eder. Liderin kendi kimliği, duyguları, değerleri, amaçları, duyguları hakkında en ince ayrıntısına kadar düşünmesini, kendinin kim olduğuna farkına varmasını ifade eder. Kendi duygularının farkındadır ve bu duygularına güvenir (Keser ve Kocabaş, 2014: 3).

**Empatik öz:** Liderin, takipçilerinin amaçlarına ulaşabilme yolunda onlara farklı yollar sunarak, düşüncelerinin ufku genişletmeleri yolunda katkı sağlamasını ifade eder. Otantik lider, takipçileri arasındaki ilişkilerinde sosyal farkların etkilerini azaltma noktasında aralarındaki engelleri kaldırmaya çaba göstermektedir (Gezer, 2015: 20-21).

**Güven oluşturma özü:** Otantik liderler, takipçileriyle aralarında güven ilişkisi kurmayı başarırlar. Takipçileri, risk, kırılganlık veya yetersizlik algıladıklarında bile liderin otantikliğinden dolayı oluşmuş güven ilişkisini sürdürmektedirler.

**Toplumsal öz:** Otantik liderler, toplumsal olayların takipçisi ve katılımcısıdır. Bir liderin tarihsel bilgiye sahip olması ve bu bilgi neticesinde şekillenmiş bir vizyon sahibi olması, güncel sorunlar karşısında tarihi bilgisine dayalı güçlü davranış sergilemesini sağlar (Avolio ve Gardner, 2005: 324).

### **1.5.1.3. İlke Merkezli Liderlik**

İlke Merkezli Liderlik, Stephen R. Covey tarafından geliştirilen bir liderlik yaklaşım türüdür. İlke Merkezli Liderlik, liderin kişisel gelişim düzeyi ve karakteristik yapısı üzerinde durulmaktadır. Karakter; dürüstlük, alçakgönüllülük, bağlılık, ölçülü olmak, cesaret, adalet, sabır, çalışkanlık gibi birtakım temel değerler üzerine kuruludur. Bu değerler, bunlar kaliteli bir yaşam tarzı oluşturmada çok önemli değerlere sahiptir. Kişiler, bu kavramları çok iyi öğrenirlerse ve kendilerinin yaşam tarzlarıyla bütünleştirmeyi başarırlarsa çok mükemmel bir yaşam standardı yakalamış olurlar.

İlke merkezli liderin görevi, kabul edilebilir örgütsel davranış standartları oluşturmak için ilkeler belirleyip, bu ilkeleri örgüt kültürünün bir bütünü haline getirmektir. Takipçilerini etkilemek için lider, etkili kişilik özellikleri göstermeli ve belli ilkelere sadık kalarak hareket etmelidir. Bunu yapmayı başaran lider, örgüt kültürüne yerleştirilen ilke, kurallar ve yasalardan bile daha etkili olabilmektedir (Turhan, 2007: 41)

### **1.5.2. Karizmatik Liderlik**

Karizma, köken olarak yunanca bir kelimedir ve ihsan edilmiş, bağışlanmış, ilahî ilham yeteneği anlamlarına gelmektedir. Büyük liderlerdeki olağanüstü kişilik özelliklerini fark eden ve bunu karizma kavramıyla sosyal bilim dünyasına aktarmaya çalışan Max Weber liberal bir dünya görüşüne sahip olsa da, modern toplumda karizmatik lidere kimlik kazandırmıştır ( Kılınç; 1997: 383).

Max Weber, karizma kelimesini yetki ile bütünlemiş ve ikisinin harmanlaşmış şekli olan 'karizmatik yetki' şeklinde vücut bulmasını sağlamıştır. Yetkiyi, bir gurubun, belli kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı olarak tanımlamıştır. Weber, yetkiyi, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olarak üç bölüme ayırmıştır. Geleneksel yetki, kişisel ve yaradılıştan kazanılan statüyle elde edilmiş bir yetki olarak kabul edilir. Takipçiler, liderlerinin emirlerine liderin geleneğe uygun olduğu sürece itaat edeceklerini hissettirir. Karizmatik yetki, liderin kişisel varlığına yönelik oluşan bir yetkidir. Liderin, takipçileri tarafından üstün özelliklere sahip olduğu kabul edilir. Liderin, takipçileri tarafından diğer insanlardan farklı olarak özellik taşıdığına inanılır. Liderin, kendini güçlü kabul ettirme ve bu güce takipçilerini inandırma etkisi bulunur. Ussal- Yasal yetki türünde, emirler ve kurallar bütünü kabul edilmiş vardır. Örgütün, herkesi bağlayan ve herkesin uyması gereken kurallar bütünü olduğu kabul edilir. Bu kurallara uyma, örgütteki herkesi bağlayıcı niteliktedir. Bu yetki türünün lider açısından seçimle kazanıldığı kabul edilir. Bu yetki, kişisel özelliklere göre değil, seçim sonunda liderin kazanmış olduğu bir yetki türüdür (Celep; 2004: 31).

Liderin karizma gücüyle, diğer kişilerin sahip olduğu karizma gücü aynı değildir. Sadece lider, çalışanlarıyla birlikte hedefe ulaşma amacı taşımaktadır. Lider olmayan kişilerde bu amaç yoktur. Hedeflere ulaştırma ve bu hedefi diğer tüm çalışanlarına adapte edebilme, onları etkileyebilme, hedefe yöneltme ve uygulamaya geçirme gücü karizmatik liderin karizmatik gücü sayesinde gerçekleşir. Yine çalışanlarını yani takipçilerini hedefe

ulaşmak için bir gurup ruhunun olması gerektiğini, çalışanlarının bir gurup olarak bir güç olabileceklerini ve takım çalışması yöntemini uygulamaya geçiren yine karizmatik lider gücüdür.

### **1.5.3. Dönüşümsel Liderlik**

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk defa Downtown (1973) tarafından kullanılmıştır. Yaklaşım türü olarak kabul edilip kaleme alınması siyaset sosyoloğu olan James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında yazılan liderlik adlı eserinde olmuştur. Burns, Liderlik adlı eserinde liderlerin ve takipçilerinin rollerini izleyerek aralarında bağlantı kurmaya çalıştı. Liderlerin, takipçilerinin hedeflere ulaşabilme yolunda onların güdülerine, onları hedefe yönlentecek hassasiyette dokunabilmeyi başaran kişiler olarak kabul etti. Burns, liderlik kavramının sadece güç olmadığını, takipçilerinin gereksinimlerini fark edebilen ve bunlara cevap verebilen bir yeteneğin olduğunu savundu (Göral, 2012: 62).

Burns, iki tür liderlik arasındaki farklılıkları ortaya çıkarttı. Bunları, dönüşümsel liderlik ve dönüştürücü liderlik olarak ayırdı. Dönüştürücü liderliği, liderin takipçilerini bir ödüllendirme sistemiyle etkilemeyi hedeflediğini açıklamaya çalıştı. Liderin, takipçilerinin hedefe ulaşma sonucunda bir tatil ile, ikramiye ile ödüllendirmesini dönüştürücü liderin davranışı olarak tanımladı. Bir siyasetçinin yani bir liderin, seçildiği takdirde vergileri kaldıracağını beyan etmesi de bir dönüştürücü liderlik davranışı olarak kabul edileceğini açıkladı. Dönüştürücü liderliğin, etkileşim boyutunun çok yaygın olduğunu ve bir çok farklı örgütte farklı boyutlarda oluşabileceğini anlatmaya çalışmıştır (Conger, 1999: 161).

Dönüşümsel liderlik tarzında liderin, takipçileriyle aralarında bir bağ olduğu kabul edilmektedir. Bu bağ sayesinde lider, takipçilerinin isteklerini anlayabilme ve onları güdümlayebilme konularında daha dikkatli bir davranış sergilemektedir. Takipçilerinin en iyi seviyedeki iş görme yetilerini ortaya çıkarma konusunda dönüşümsel liderin gücünün önemi daha da önem kazanmaktadır (Celep, 2004: 71).

Dönüşümsel lider, grupta veya örgütte, belirli bir vizyon ve misyon bilinci meydana getirerek, takipçilerinin bu amaçlar doğrultusunda ilgilerinin artmasını sağlar. Dönüşümsel lider, takipçisinin ilgisini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı takipçisini güdülemek için kullanır ve onları harekete geçirmeyi başarır (Arslan, 2013: 32).



Dönüşümsel lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirebilen ve hatta yön verebilen kişidir. Dönüşümsel lider, örgütlerin ve organizasyonların değişimini ve yenilenmesini gerçekleştirip üstün bir performans göstermesini sağlayan kişidir. Bu başarıyı yakalayabilmesi için de liderin, belli bir vizyonu olması ve bunu da takipçilerine kabul ettirmesi gerekir. Vizyon, bu yönde örgütsel yaşama anlam kazandırarak çalışanları heyecanını harekete geçirir.

1980'lerin başından beri çok sayıda araştırmacının odağı haline gelmiş dönüşümsel liderlik, yönetim bilimleri ve daha önemli olarak eğitim alanında büyük önem kazanmıştır. Dönüşümsel liderlik alanında ABD, Kanada ve İngiltere başta olmak üzere bir çok ülkede uzun vadeli deneysel çalışma ve bu çalışmanın ardından bir sonuç elde edilmeye çalışılmaktadır.

Dönüşümsel liderler, ödül vererek astlarının ihtiyaçlarına cevap verebilme çabasının üstünde bir davranış sergileyerek; grubunun ve örgütünün kendini anlayabilmesi ve onların, güven duygularını arttırarak astlarını, başarı ve büyümeye doğru yönlendirmeyi başarabilen liderdir (Güney, 2007: 372).

Dönüşümsel lider, takipçisinin kendisiyle bir ilişki kurma arzusunu hissederek, takipçisine kendisiyle doğrudan ilişki kurabileceği izlenimini verir. Bununla beraber lider, kendisinin değer yargılarına uygun olan bir ortamda bu ilişkiyi kurmaya çalışır. Dönüşümsel lider, takipçileriyle özdeşleşmeyi başarabilen liderdir (Arslan, 2013: 34).

Dönüşümsel lider, izleyicilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda kendilerine güven duymalarını sağlar, izleyicilerine örnek olur ve onların adanmışlık düzeylerini yükseltmeyi başarır. Bu liderlik, değişime yönelik bir liderlik modelidir. Özellikle, örgütlerde veya gruplarda kriz dönemlerinde dinamik ve istikrarsız çevrelerde ve karmaşık yapıya sahip işlerde kendini gösterir (Serinkan, 2012: 267).

Dönüşümsel lider, örgütlerde veya organizasyonlarda takipçilerini bir başka deyişle çalışanlarını, lider olabilme yolunda etkilemeye, onları bunun için motive etmeye çalışırlar. Bu liderler, takipçilerinin örgütteki görevleri ve konumları ne olursa olsun görüşlerini dikkate alır ve onların görüşlerine değer verdiği izlenimini onlarda uyandırır. Bu liderler, karizmaları ve ilham verme özelliklerini birleştirerek iş görenler üzerinde imrenilecek bir

etkiye sahiptirler. Dönüşümcü liderler, iş görenlerin, kendilerinin üzerinde kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kim olduğu sorusuna verecekleri kişi cevabıdır. İşte bu yüzden, liderlerine daima sevgi, saygı ve sorduklarında, tanımladıkları insanlardır. Liderlerinin sahip olduğu bu özelliklerinden dolayı ona, takdir, saygı ve güven duyguları besleyip onun gibi olmaya çalışırlar (İşcan, 2006:164).

Dönüşümsel liderliğin dört elemanı şunlardır:

- Karizma: Vizyon geliştirme, saygı, gurur ve dürüstlüğü ortaya çıkarma
- Canlandırma: Çabalara odaklanmada sembollerden yararlanma, uygun davranışı modelleme, yüksek beklenti yaratılmasıyla güdüleme
- Bireyselciliğe dayanma: Çalışanlarının her birine saygı ve sorumluluk verme, izleyicilerine kişisel dikkat kazandırma
- Düşünsel uyarım: Yeni fikirler ve yaklaşımlara izleyicilerini sürekli olarak teşvik etme (Keçecioglu, 1998: 54).

Dönüşümsel liderler, astlarının ve takipçilerinin kendilerinden beklenileninden daha iyi bir sonuç almak için, onların tüm ilgi ve yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerinin artırılmasında onları motive ederler. Böylece, takipçilerinin sorumluluklarının ve görevlerinin önemini daha çok farkına varmalarına, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne geçerek örgüt bütünlüğü ve amaçlarına yönelmelerine yardımcı olmaktadır (Eren, 2008: 461).

### **1.5.3.1. Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri**

Dönüşümsel lider, örgütlerin ve organizasyonların içinde buldukları durumdan gelecekteki duruma götürerek takipçilerinin veya astlarının erişmek istedikleri hayaller oluşturur, değişim yolunda istek ile bağlılık doğurur; örgüt ve organizasyon kaynaklarını harekete geçirerek yeni kültür ve stratejiler yaratır. Dönüşümsel lider, bu liderlik faaliyetini yerine getirerek örgütün ve organizasyonun devamlılığını sağlamaktadır.

### **Vizyon Belirleme ve Yön Çizme**

Liderin geleceği görebilme becerisi, bugün ile gelecek arasında bağ kurup öngörülerde bulunabilmesi, gelecek ile ilgili görüş oluşturabilmesi çok önem taşımaktadır. Liderler,

vizyon oluşturabilmeleri açısından değerlendirildiklerinde, gerçek manada liderlik davranışında bulunabilmeleri için öncelikle vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonu gerçekleştirebilmeleri için de kendilerine olan değerleri de son derece güçlü boyutta olmalıdır (Tetik, 2008: 91).

Dönüşümsel lider, belirlenmiş bir vizyon yönünde hareket etmez. Öncelikle kendisi de bir vizyon sahibi olmalıdır. Bu inandığı vizyon için kendine değerli ve vizyonu uygulamaya geçirebilme konusunda kendine inanmalıdır. Takipçilerini de belirlediği vizyon konusunda inandırmalı, onlara kabul ettirebilmeli, böylece vizyonu uygulanabilir duruma getirmelidir.

### **Destekleyici rgt Kültürü Geliştirme**

Kültürel değişim süreci, dönüşümsel liderliğinin önemli unsurları arasında yer almaktadır. Örgüt kültürünün gelişmesi ve kültürel gelişimin ve değişimin başarı ile uygulanması soncunda, çalışanların bireysel gelişimi ve örgüt veya organizasyonların performansı üzerinde olumlu yönde etkili olacaktır.

Örgüt veya organizasyon; ortak değerler, çalışanlara ve çevresindekilere sayęı gibi temel kavramlar etrafında bütünlük oluşturmayı becerebilmişse eğer başarılı olabilmek yolunda ilerleyebilecektir.

### **Ekip ile çalışabilme, Ekip Oluşturma**

Dönüşümsel liderler, takipçilerini çok iyi seçebilme ve onları koordine edebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu liderlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bu vizyon ve amaca odaklanmış güçlü yapıdaki takipçilere ihtiyaçları vardır. Liderler hedeflerini ve amaçlarını tek başına gerekleştirmeyecekleri için yol arkadaşlarını ve takipçilerini titizlikle seçmelidirler.

Bireylerden oluşan organizasyonlar, bireylerin bir ekip haline dönüştürülebilmesi ve onları organize edilebilmesi yolunda dönüşümsel liderin başarısını ortaya çıkarmaktadır. Bireyleri titizlikle seçmek, onları bir araya getirebilmek, hedefe yöneltebilmek ve başarıya odaklayabilmek bir liderlik serüvenidir.

## **Bilgili Olma**

Değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği dünyamızda öğrenilmiş ve genel kabul görmüş bilgilerin de değişime uğraması çok doğaldır. Yeni bilgi ve kavramların oluşması organizasyonlarda da değişime neden olabilmektedir. Bu değişimin liderler ve takipçileri arasında değişen bilgi alışverişiyle de gerçekleşmesi muhtemeldir. Liderlerin de bir diğer önemli özelliği bilgilerini paylaşabilmeleridir (Çetin, 2009: 35).

Liderler, takipçilerini daima yönlendireceklerini için kendilerinin bilgi sahibi olduklarına kanaat oluşturmaları ve en nihayetinde bunun için de sürekli olarak araştırma ve inceleme yaparak bilgilerini geliştirmelidirler.

## **Yaratıcılık**

Daha önceden aralarında herhangi bir bağlantının kurulamadığı nesnelere ile düşüncenin yeniden boyut kazanması sonucunda elde edilen yeni bir çözüm yoluna ulaşabilme becerisi dönüşümsel liderin önemli özelliği arasındadır.

Gerçek liderler, geleceği, doğru değerlendirerek şekillendirmeyi başarabilen, bunun için örgütte stratejik yönetim bilincini oluşturabilen; takipçilerini bu doğrultuda yönlendirmeyi başarabilen ve onları da yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik edebilen liderlerdir.

## **Sorun Çözme**

Bir kişinin, organizasyonun, örgütün dahası ülkenin güçlü olarak kalabilmesi için sorun çözebilme gücünün yüksek olması gerekmektedir. Bu sorun çözebilme gücü dönüşümsel lider için de çok önemli bir özelliktir. Bu gücü, onu diğerlerinden daha farklı kılacak, liderliğini kanıtlayıp başarısını daha da arttıracaktır (Tetik, 2008: 94).

Sürekli olarak kendini geliştiren ve bilgi edinme yolunda ilerlemeyi tercih eden dönüşümsel lider, sorunlar karşısında da farklı çözüm yolları geliştirerek kronikleşmiş sorunları dahi etkili bir şekilde çözmeyi başarabilir. Bunu da kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmayı başararak yapmış olacaklarından rakiplerine göre daima önde olan bir başarı grafiği elde edeceklerdir.

### **Pozitif Bakış Açısı**

Kişilik yapılarını üç ayrı grupta incelemek mümkündür. Bunlar pozitif, nötralize ve negatif kişiliktir. Negatif kişilik, her olaya ve duruma eleştirisel boyutta yaklaşmakta ve sorunları çözmekten ziyade sorunun bir parçası gibi olmaktır. Nötralize kişilik ise, yapılacak işin doğruluğuna ve yanlışlığına bakılmadan görevi veren kişiye bağımlı olarak, verilen görevi yerine getirmeye odaklanan kişilik türüdür. Bunlara karşın pozitif kişilik, eleştiri getirebilen, değişik yöntemler önerebilen, çözüm için harekete geçen kişiler için kullanılır. Dönüşümsel lider pozitif kişilik yapısına sahip, olaylara eleştirel bakabilen ve eksikleri görebilen özelliklere sahip olabilmelidir (Akdemir, 1997: 99).

### **Sonuçlara Ulaşma**

Dönüşümsel liderlerin oluşturduğu vizyon, hedeflerine önemli derecede ulaştıklarını yapılan araştırmalar sonucunda görülmüştür. Bunda dönüşümsel liderlerin, çalışanlarına karşı duydukları güven, bağlılık, gösterdikleri fedakarlık ve çalışanlarının başarıya ulaşabilecekleri konusunda gösterdikleri güven olgusunun etkili olduğu kabul edilmiştir. Bu liderler, takipçilerine güven, saygı ve gurur aşılmasını başarırlar.

Kişilerin ve örgütlerin istediği sonuçlara ulaşabilmektir. Bu amaç, zorunluluk olarak da kabul edilmektedir. Dönüşümsel lider de takipçilerini, hedeflerine yani arzulanan sonuca ulaştırabildiğinde başarılı olarak kabul edilecektir.

Dönüşümsel liderlik davranışı, çağımızın belirsizliği ve çalkantılarla dolu ortamında değişimlere uyum sağlama açısından gerekli olan değişimi anlayabilme, cesaret sahibi olma, güçlüklerle uğraşabilme gibi özellikleri içinde barındıran bir liderlik tarzıdır. Bu liderlerin amacı kendilerine bağımlı olan takipçiler yaratmak değildir. Onları da eleştirisel düşünme becerisi kazandırarak sorunlara karşı yeni çözümler getirebilmeyi başarmalarında etkili olabilmektir (Tengilimoğlu, 2005:

#### **1.5.3.2. Dönüşümsel Liderliğin Boyutları**

Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla 1985 yılında Burn ve Bass tarafından çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ: Multifactorial Leadership Questionnaire) geliştirilmiştir. Bu ölçekte liderlik davranışlarını; karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderlik

olarak yedi boyut olarak ele almıştır. Bu boyutlardan karizma, ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları dönüşümsel liderlik davranışlarına ait olan boyutlardır. Bass ve arkadaşları daha sonra yaptıkları çalışmalar sonucunda; ilham verme ve karizma boyutlarının birbirine çok benzer yapılar olduğunu birbirinden ayırt edilmesinde zorluklar meydana geldiğini görerek bu iki boyutu tek bir boyut altında toplamışlardır (Arslantaş, 2007: 262).

Dönüşümsel liderlik adına 1994 yılında House ve Podsakoff tarafından bir başka çalışma daha yapılmıştır. House ve Podsakoff, liderlik davranışlarını incelemiş ve bu davranış biçimlerini on ayrı boyutta ele almışlardır. Bu boyutlardan ideal etki, zihinsel teşvik ve çevresel duyarlılık dönüşümsel liderlik davranışları olarak kabul edilmiştir. Diğer boyutlar ise tüm liderlik türlerinde bulunan davranış biçimi olarak kabul edilmiştir. Çevresel etki boyutunu diğerlerinden farklı olarak ele alarak yeni bir boyut kazandırmışlardır (Çakmakçıyan, 2009: 16)

Dönüşümsel liderliği ölçmek için Buss (1978) tarafından dönüşümsel liderlik tanımlaması ele alınarak bu tanıma uyanların liderlerin önemi ortaya çıkartılmıştır. Bu tanımlamalar analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda 141 liderlik davranış biçimi kabul edilmiştir. Bu ölçme aracı, askeri alanda uygulanmaya çalışılmış ve bunun sonucunda da dört dönüşümsel liderlik davranış biçimi tanımlanmıştır. Bunlar: İdeal etki, zihinsel teşvik, ilham verici güdüleme, bireysel ilgidir (Celep, 2004: 74).

### **İdeal Etki**

Karizma olarak da kabul edilen bu boyut, dönüşümsel liderliğin temel unsuru olmaktadır. Liderin, astlarının diğer bir deyişle takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanarak, onlarda güçlü bir görev bilinci oluşturmasını ifade etmektedir (Açıkalin, 2000: 75). Bu boyutun geliştirdiği teoriye göre; dönüşümsel liderlere astları hayranlık duygusu besler ve bunun sonucu olarak da saygı görerek görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar. Liderlerini, astları bir model olarak kabul ederler ve onun gibi olmaya çalışırlar. Dönüşümsel liderler, kendi ihtiyaçlarından ziyade takipçilerinin ihtiyaçlarını ön planda tuttıkları için, onların güven ve saygısını kazanmış ve bunun sonucunda onlardan daima itibar görürler. Lider, astlarıyla bilgilerini paylaşarak onlara değer verdiğini gösterir ve karar almayı vicdani ve ahlaki değerlerinden süzerek yaptığını astlarına ve takipçilerine hissettirir (Sökmen, 2010: 147).

İdealleştirilmiş etki boyutunda, liderin, takipçilerine karizmatik duruş sergilemesi ve onların da liderlerine duyduğu saygı ve güven çerçevesinde elde ettiği güç sayesinde, astlarının da onur, saygı ve sadakat duygularını harekete geçirmeleri ideal etki gücü olarak kabul edilir. Lider astlarına aşıladığı gurur, saygı ve sadakat duyguları sayesinde astlarına olması gereken gerçeğin ne olduğunu görebilme becerisi kazandırarak görev anlayışını astlarında oluşturur.

İdealleştirilmiş etki boyutunda dönüşümsel liderin yeteneğe, başarıya odaklanabilme gücüne ve vizyona ulaşabilme yolunda örgütün veya organizasyonun bütününe hakim olabileme becerisine sahip olabilmesi ele alınmaktadır. Dönüşümsel lider de kendini bulabilen bu güçlü duygular harekete geçirilerek iş görenleri de etkileyebilme süreci de idealleştirilmiş etki boyutunu kapsamaktadır (Eraslan, 2003: 99).

Bu boyut, lidere karşı astlarının duyduğu güven etrafında bütünleşmektedir. Dönüşümsel liderin önemli bir özelliği olan, kendi ihtiyaçlarından ödün vererek; astlarının ihtiyaçlarına odaklanabilme ve düşünme gücü, astlarında liderine karşı müthiş bir güven duygusunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda diğer saygı, işi başarabileceğine inanma gücü de astlarınca de benimsenmiş olmaktadır. Bu duyguları kazanabilmeyi başarmış bir dönüşümsel lider de onları işi başarıyla yapabilme duygularını harekete geçirmekte böylelikle hedefe kolayca erişebilmektedir.

İdeal etki kavramı, örgütün veya organizasyonun karşı karşıya kaldığı kriz ortamlarında kendini gösteren, sıra dışı liderler olarak tanımlanan ve karizmatik liderlik çalışmasında ortaya çıkmış bir boyuttur. Dönüşümsel liderler, örgütün amaçlarının izlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde büyük bir azim ve ısrar sahibidirler. Kendi kazanımlarını, takipçilerinin ve astlarının kazanımları için feda etmeyi göze alan liderlerdir. Bunun neticesinde de başarıyı da astlarıyla, takipçileriyle paylaşabilen liderlerdir (Celep, 2004: 75).

Etkiyi idealize edebilmiş liderler, astlarında oluşturdukları güven ve saygı sayesinde onlar için tavsiyelerde bulunarak onların da risk alabilmelerini sağlarlar. Gerçek bir lider, astlarında saygı ve güven duygularını kazanmayı başarır. Bunun neticesi olarak da saygı ve güven duygularıyla özdeşleşerek, takipçileri tarafından da çok iyi bir model olarak algılanır ve astları tarafından taklit edilir (Koçak, 2006: 44).

## **Zihinsel Teşvik**

Bu boyut, çalışanların etkinliklere katkılarını bilinçli olarak arttırmalarını, işlerin yapılış şekillerine yeni boyutlar kazandırabilmelerini, sorunlarına hem liderlerinin hem de kendilerinin sahip olduğu değerler çerçevesinde yeniden şekillendirerek sorunlara yeni çözümler üretebilmelerini içine almaktadır.

Dönüşümsel liderlik, çalışanların, sorunları sorgulamalarına, sorunlara daha farklı açılardan yaklaşmalarına ve neticesinde de sorunlara farklı çözüm yolları bulmalarına teşvik etmeyi amaçlar.

Zihinsel teşvik, dönüşümsel liderlerin, çalışanlarının örgütsel sorunlara daha da odaklanarak sorunları görmelerini, farkında olmalarını, görerek ve hissederek sorunların çözümüne yeni bir açıdan bakmayı başarmalarını teşvik edebilme sürecidir. Dönüşümsel liderler, çalışanlarının yeni bir düşünce ve çözüm geliştirme aşamasında gerekli ortamı sağlarlar. Böylece onları yeni ve değişik durumları ve sorunları, olası olumsuzlukları zihinlerinde canlandırmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Koçak, 2006: 45).

Lider, çalışanlarına sorunlara farklı bakış açısı geliştirmelerine de cesaret verici olmalıdır. Aynı nitelik gösteren sorunlarda dahi farklı çözüm önerileri sunabilmeleri konusunda onları daima teşvik etmelidir. Farklı çözüm önerileri üretmek de aynı gibi görünen ancak başka bir boyutta ilerleyen sorunların çözümü olabilir. Dönüşümsel liderin, burada çalışanlarına olan güven duygusu da önemlidir. Bu durum karşılıklı güven olarak üstün bir nitelik kazanır. Başarı, hedefe ulaşabilme, karşılıklı güvenin getirdiği güç birliği ile sağlanabilir.

Lider, güçlüklerle ve zorluklarla baş ederken öncelikle takipçileri üzerinde etkili olmayı başarabilmelidir. Bu başarı, takipçilerinin veya astlarının gelenek halini almış davranış biçimlerinin ve düşüncelerinin onlar tarafından sorgulanarak daha önceden var olan sorunların üzerinde de yeni çözüm anlayışı geliştirmelerine öncülük etmelidir. Sorgulamayı başarabilen lider ve astlar yeni düşünceler ve çözüm yolları geliştirebilir. Lider, astlarının sorgulamayı başarıp yeni düşünceler ve çözümler geliştirebilmeleri için gerekli ortamı da sağlamalıdır ( Karip, 1998: 278).

Lider, sorunları çözerken, çalışanlarını, kritik düşünemilmeye ve yaratıcılığa teşvik eder. Çalışanlarına kendi görüş ve düşüncelerini aktararak, onların görev ve sorumluluklarına



geleneksel olmayan bir şekilde yaklaşılabilmelerini sağlar. Böylelikle çalışanlarını da etkili düşünebilme gücüne adapte eder. Her yeni düşüncelere odaklanış, yeni çözüm yolları, değişik davranış biçimlerini beraberinde getirir.

### **Bireysel İlgi**

Lider, bu boyutta astlarının (çalışanlarının), bireysel gereksinimlerine önem verir. Astlarının, zorunlu temel gereksinimlerini karşılayabilmekten daha da fazlasına odaklanarak; onların bireysel gereksinimlerini karşılamak için de çaba harcar. Görev dağılımını, onların yeni şeyler öğrenebilmesi için olanak sağlayabilecek şekilde yapar. Onları bir örgütün bir üyesi olarak değil; aynı zamanda bir birey olarak da görür. Astlarının kendilerini geliştirebilmeleri için önerilerde bulunur ve bunu gerçekleştirmek için de zaman fırsatı tanır. Onların kaygılarını daima dinler, anlamaya çalışır. Bu kaygıların giderildiği sürece başarının olabileceğini daima savunur. Aslında lider, astlarının farklılıklarının, yeteneklerinin, gereksinimlerinin farkında oldukça ve bunları dikkate aldıkça; astlarının da başkalarının yeteneklerini, gereksinimlerini belirlemeyi öğretmiş olmaktadır (Eğriboyun, 2015: 88).

Lider, bir koç ve bir rehber gibi hareket ederek astlarının başarı elde edebilmesi için onların gereksinimlerine odaklanarak bu gereksinimlerini gidermeye çalışır. Böylelikle kapasitelerini geliştirebilmelerinde onlara öncülük etmiş olur. Bu destekleyici tutumda bulunma davranışı, astlarına yeni öğrenme fırsatları oluşturur. Lider öğretir, lider geliştirir, bunları yaparken de bir koç gibi hareket etmeyi başarır. Bu davranış biçimi, çalışanlarına bir birey olarak güvenebilme, onlara saygı gösterebilme, onların kendilerini geliştirebilmeleri için olanak sağlayabilme şeklinde olmalıdır. Astlarının ihtiyaçlarına odaklan, kişisel gelişimine destek ol, böylelikle onların güvenini kazan ve sonunda da bireysel gelişimini gerçekleştir, dönüşümsel liderliğin bireysel etki formülüdür.

Sonuç olarak; gelecek, yenilik, değişim odaklı olan dönüşümsel liderlik, astlarına onların bir görevinin olduğunu hissettirerek bir amaca ve bir hedefe yönlendirmeye çalışırlar. Bunları yaparken de astlarının tüm yetenek ve becerilerinin ortaya çıkarılmasında etkili olur ve bunun sonucu olarak da onların kendilerine olan güvenlerini arttırır. Bu artış sayesinde de onlardan kendilerinden beklenenden daha etkili bir verim almaya hedefleyerek onları telkin etmeyi başarır. Organizasyonların ve örgütlerin görev alanlarında, faaliyet ve fonksiyonlarında değişimler yaparak çalışanları etkilerler; örgüt ve astları belli bir za-

man diliminde şoka sokarak başarının kısa bir süre düşmesine neden olur. Böylelikle astlarının kafalarında ve davranışlarında yenilik ve reformun gereğine inancını oluşturarak değişimi gerçekleştirirler (Eren, 2001: 457).

### **İlham Verici Motivasyon**

İlham verici motivasyon davranış biçimi, dönüşümsel liderin, astlarının iş süreçlerini başarıyla devam ettirebilmeleri için onlarda istek uyandırmasına, onlar ile karşılıklı olarak bir paylaşım içinde olmasına ve örgütteki önemli konular hakkında fikir birliği oluşmasına odaklanmadır (Çakmakyapan, 2009: 17).

Lider, astları için bir moral kaynağı olmalıdır. Kendi bünyesinde bulundurduğu öğeleri etkili bir şekilde kullanarak astlarını ortak güçlü bir amaca yöneltebilmelidir. Gelecek ve amaç doğrultusunda sürekli olarak pozitif konuşarak astlarını vizyonu gerçekleştirmeye teşvik eder. Dönüşümsel liderin davranış ve tutumları, astlarını harekete geçirmeyi başabilecek niteliktedir.

Lider anlamlardan esinlenerek astları için basit dil, sembol ve resimler kullanarak onlarda pozitif bir hava ve heyecan oluşmasını sağlar. Böylelikle, astlarında yüksek bir beklenti oluşmasını sağlayarak iyi bir gelecek konusunda onları teşvik eder.

Lider, astlarının benliklerinde coşku, iyimserlik ve güven oluşturması sayesinde yol gösteren, ilham veren, saygı oluşturan, gelecek hakkında olumlu düşünmeye teşvik eden, astlarının yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini sağlayan, misyon olgusunu astlarına aktaran, onları bu olguya güdüleyen bir lider özelliğini kazanır. Bunu yaparak da takım ruhunu oluşturmayı başarır (Eğriboyun, 2015: 87).

## BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ

Bu bölümde, iş tatmini ve iş tatmini ile ilgili yaklaşımlar ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

### 2.1. İş Tatminine Genel Bakış

İnsanlar yaşamlarını devam ettirebilmek ve hayati önemi olan zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hayatının çok önemli bir bölümünü işte geçirmektedir. Bu bakımdan işin önemi, ekonomik boyutuyla birlikte kişinin ruhsal boyutuyla da kişiyi önemli derecede etkilemektedir. Kişi hem ekonomik hem de ruhsal açıdan memnuniyet hissettiği işte mutlu olabilmektedir. Bu açıdan da iş tatmini kişi için hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir. İş tatmini, bir kişinin işine karşı beslediği olumlu duyguların tümünü ifade eder. Kişinin iş tatminin yüksek olduğu kabul edildiğinde işini sevdiğini ve işine karşı önemli değerler beslediğinden bahsedilmektedir (Ceylan, 1998: 125).

Örgüt çeşidi ve kapasitesine göre uygulanan yönetim tarzları çeşitlilik ve farklılık gösterse de yaşantımızda yönetimin ana ögesi insan üzerine odaklanmaktadır (Budak, 1998: 60). Bunun bir sonucu olarak insana yapılan yatırım, insanların huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayabilen fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi olarak kendini göstermiştir. İnsana yapılan bu yatırım, aslında iş doyumunu gerçekleştirebilme yolunda yapılan bir çalışmadır.

Faaliyet alanı hangi türde olursa olsun tüm örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden olan iş tatmini, çalışanların işlerine karşı beslemiş oldukları tutumların tümü olarak değerlendirilmektedir (Eren, 1998: 178). Bu kapsamda iş doyumunu, çalışanın işine genel bakışı, işiyle ilgili yaşadığı rasyonel ve duygusal reaksiyonlar, işiyle ilgili yapmış olduğu değerlendirmeler bütünüdür.

Gün geçtikçe eğitim alanında yaşanan değişim ve gelişmeler, liderlik ve iş tatmini konusunu önemli bir boyuta getirmektedir. Bu gelişmelere ayak uydurabilmek için örgütlerin önemli bir kilit noktası olan yöneticilik konusunda yönetenlerin aynı zamanda iyi bir liderlik davranışı sergilemesi gerekmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanların da iş tatmin boyutu önem derecesini arttırmaktadır. Örgütlerin devamlılığı çalışanların gösterdiği çabalara bağlı olduğundan, çalışanların verimli olabilmeleri için onların iş yerinde mutlu olabilmeleri gerekmektedir. Çalışanların mutlu olabilmeleri de liderleri tarafından yönetilme biçimlerine ve onların iş yerindeki tatmin derecelerine bağlıdır.

Çalışanların mutlu, başarılı ve üretken olabilmeleri için en önemli koşullardan olan iş tatmini, işin ve iş çevresinin değerlendirilip geliştirildiği duygusal bir tepkidir. Ücretlerin artış gösterebilme ihtimali, yönetim biçimi, işin kişiye uyabilme başarısı, iş yerindekilerle çalışanın arasındaki ilişkiler iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir (Eğriboyun, 2015: 104).

İş tatmini, çalışanların işe devamlılığı, bağlılığı, işini kendince çekici olarak bulması, verimli olabilmesi için önemli bir unsurdur. İş tatmini, en genel manada, çalışanın belirli bir işe karşı gösterdiği olumlu duygusal tepkilerdir (Ardıç ve Baş, 2001: 73). Çalışan belirli bir işe, kendi beklentilerini gerçekleştirebilmek amacıyla girer; bu beklentilerini gerçekleştirebildiği sürece tatmin düzeyine ulaşabilir ve bunun sonucu olarak örgüt için verimli bir davranış sergiler. Çalışanların performansı ve verimliliği ile iş tatmini ile doğru orantılıdır. Çalışanların verimliliği ve performansı artması, örgütün verimliliği ve performansını arttırmaktadır. Örgütlerin devamlılık mücadelesi ve ayakta kalabilme başarısı çalışanların iş tatminine bağlıdır.

Çalışma ortamında, çalışanın beklediği maddi ve manevi ödüllerin gerçekleşen beklentilerle aynı olma durumunda iş tatmini mümkün olurken; gerçekleşen ile beklenen sonucun aynı olmaması veya istenilen düzeyde olmaması iş doyumsuzluğunu meydana getirmektedir (Erdil, 2004: 18).

İş tatmini konusunda, yönetimin beklediği, her bir kişi için tam anlamda eksiksiz bir tatmini gerçekleştirilmesi gibi bir saplantı değildir. İş, bireysel gereksinimler ve sosyal çevrenin belli bir seviyedeki bileşimi, her bireyin bu bileşim içinde yeterli doyumunu elde edebileceği anlamını taşımaz. Buna karşılık, örgütte çalışanların çoğunluğunun tatminini sağlamaya yönelik çalışma yapılması da örgütün organizasyonel sağlığı bakımından yönetimin asla ödün veremeyeceği bir konu olmalıdır (Kaynak, 1990: 114).

Uzun yıllar önce çalışmanın ve iş davranışlarının bir belirleyicisi olarak çalışanların tutumlarının önemi anlaşılmış olsa da 1930'lara kadar iş tatmini ile ilgili sistemli çalışmalar yapılmamıştır. 1930'lu yılların başlarında yapılan 'Hawtorne Araştırmaları', iş görenlerin davranışlarını ve gösterdikleri performanslarını geliştirmede resmi olmayan iş grupları ve iş denetimlerinin görevlerini ortaya koymuştur. Bu çalışmalara öncülük eden Elton Mayo, iş ve çalışmanın genel anlamda bir grup çalışması olduğunu vurgulayarak, çalışanların

birbirleriyle ilişkisi olmayan sadece kişisel çıkarları için rastgele bir araya gelmiş insanlardan ibaret olmadığını; verimliliğin belirlenmesinde ortam koşullarının ve duygusal faktörlerin de önemli olduğunu vurgulamaya çalışmıştır. Çalışanların davranışları üzerinde etkili olan iş ve çevre şartlarına karşı kendi algılamalarını da geliştirdiklerini ortaya koymuştur (Pelit, 2015: 55).

1950'li yılların ortalarında iş tatmini ile ilgili iki önemli çalışma yapılmıştır. Bunlardan birincisi, Brayfield ve Crockett (1955) tarafından yapılmıştır. Ancak, onlar iş tatmini ile iş ile ilgili çıktılar arasında bir ilişki bulamamışlardır. Daha sonra Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında başka bir çalışma yapmıştır. Onlar, iş tatmini ile iş ile ilgili ilişkiler yani çıktılar arasında sistematik bir ilişki olduğunu görmüşlerdir. Ayrıca iş tatmini ve iş tatminsizliğini ayrı birer nesnel gerçeklik olarak kabul etmişlerdir. İşin yapısal boyutunu da iş tatmini içine dahil etmişlerdir. İş tatminini hem ihtiyaç hem de iş odaklı olarak geniş çerçevede incelemişlerdir (Pelit, 2015: 56).

İş tatmini kavramı, çalışanların işlerine karşı göstermiş oldukları içsel bir tepkiyle ilgilidir. Bu yüzden iş tatmin düzeyi işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ile orantılıdır.

İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir cevap olduğu için görülmez sadece ifade edilebilir. Kazançların ne ölçüde karşılanabildiği ve beklentilerin ne kadarının gerçekleştiğini belirler. İş tatmini, çeşitli faktörleri bünyesinde barındırır: Birey, ücret, terfi olanakları, yönetim biçimi, iş arkadaşları gibi (Eğriboyun, 2015: 108).

## **2.2. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler**

Yöneticiler, örgütleri bünyesinde bulunan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daima yüksek olmasını istemektedirler. Bunun sonucu olarak da çalışanlarının iş tatminini sağlayıp verimi yükseltmek için onların tecrübelerine ve yeteneklerine göre uygun iş bölümünü oluşturmaya çalışırlar. Böylelikle çalışanların iş konusunda mutlu olabilmeleri için ihtiyaçlarını, isteklerini gerçekleştirmeye çalışarak, yöneticiler hem kendi başarılarını sağlayıp hem de örgütün amaçlarına ulaştırabilecek bir çalışma ortamı meydana getirirler (Akıncı, 2002: 4).

İş tatminini etkileyen faktörleri anlayabilmek için çalışanın yaptığı işe karşı hissettiği duygu ve düşüncelerini irdelemek gerekmektedir. Her bir çalışanın işinden mutluluk duyup duymamasının nedenleri farklılık oluşturabilmektedir. Bu yüzden birçok yazar ve araştırmacı tarafından çalışanın iş tatmini üzerindeki etkili faktörler için farklı görüşler meydana gelmiştir (Türk, 2007: 74).

Taylor, çalışanı işe güdülemeyi başaran faktörün ekonomik ödül olduğunu savunmuştur. Elton Mayo, güdümlenici güç olarak, ekonomik ödüllerin yanında sosyal çevrenin de önem arz ettiğini kabul etmiştir. Bu faktörü, Hawthorn Araştırmaları ile kanıtlamaya çalışmıştır. Çalışanların, örgütte yer alan diğer çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişkilerin ve birbirlerine gösterdikleri davranış biçimlerinin de önemli olduğunu kabul etmiştir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 254).

Shult, iş tatminini etkileyen faktörler üzerine yapmış olduğu çalışmayı daha geniş bir çapta gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaya göre çalışanlar, örgütte oluşan iş ortamının tamamında memnun olmayabilir. İş ortamının bir tarafından memnun olabilirken diğer yönünden memnuniyetsiz kalabilir. Bu yönler, örgütün yapısal sonucu olarak iş tatmini ile ilgili yönler farklılık gösterebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde iş tatminini etkileyen faktörler; yaş, sağlık, duygusal karar alabilme, kıdem, aile, diğer sosyal biçimlerdir (Türk, 2007: 74).

Cherrington (1994: 287), işin kendisi ile ilgili faktörlerin iş tatminini etkileyen önemli değişkenlerden olduğunu üzerinde durmuş ve işin yapısal özellikleri, işin kişiye sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller ve ücretin iş tatminini etkileyen önemli etkenler olduğunu belirtmiştir (Yüksel, 2003: 216).

İş tatmin faktörlerinin nedenleri üzerinde görüşler sınırlı olsa da iş tatminini etkileyen faktörleri tanımlamak için yapılan çalışmalar da başarılı olmuştur. Çalışanları işleri hakkında olumlu ve olumsuz görüşlere yönlendiren şartların çoğu tanımlanmıştır. İş tatminini etkileyen faktörler çok değişik şekillerde tanımlansa da üç ana başlık altında toplayabiliriz.

- Bireysel Faktörler: Çalışanın işinden beklentileri kendi bireysel özellikleri ile anlam kazanmaktadır. Onların kendi özellikleri ve iş ve iş çevresindeki beklentileri

maddi ve manevi öncelikli belirleyicilerdir. Bu faktörlere yaş, cinsiyet, mesleki eğitim düzeyi, zeka, deneyim ve kişilik yapıları dahil edilir.

- Örgütsel Faktörler: Bu faktörler, ücret, işin yapısı, yükselebilmek imkanı, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı, iletişim yapısı ve görev yapısı olarak kabul edilmektedir.
- Sayısal ve çevresel faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait olan tüm unsurlar bu faktörleri oluşturmaktadır (Ateş, 2005: 96).

### **2.2.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, kişiden kişiye değişim gösteren bireysel özelliklerden oluşmaktadır. Her insanın olayları algılama biçimi, olaylardan etkilenme düzeyi ve olayları değerlendirme tarzı birbirinden farklılık göstermektedir. Her bir bireyin farklı beklentiler içinde bulunmasından, farklı demografik özellik taşıdıklarından iş tatmin dereceleri de farklılık göstermektedir (Budak, 2006: 49).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler kişilik, yaş, cinsiyet, mesleki eğitim, medeni hal, meslek (statü), kıdemdir.

#### **2.2.1.1. Kişilik**

İş görenler arasında kendine güven duygusu yerleşmiş, kişiliği oturmuş olanlar diğerlerine nazaran daha çok tatmin duygusu taşımaktadır. Öz gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bir çalışan, azim ve sabır gerektiren bir işe daha büyük önem verir böylelikle başarıya daha çok odaklanabilir. Övülmeye daha az önem vererek, sorumluluk alma konusunda güçlü bir yapıya sahip olur ve böylelikle adil bir yükselme öncülüğünde bulunur. Eleştirilere karşı daha az kırılabilirlik göstererek başarıya odaklanmanın gücünü ve önemi daima benliğinde barındırır. İşle ilgili çatışmaya ve endişeye daha az düşer. Uyum mekanizmalarına daha az başvurur (Pelit, 2015: 68).

Çalışanların ödüllendirildiği, yeni işe alınanların iş ile ilgili gerekli eğitimlerin görebildiği, çalışma şartlarının çalışmanın amacına uygun olduğu, örgüt yapısının çalışanların kariyer beklentilerine yeterli yanıt verebildiği, çalışanların kendi özelliklerinin yüksek düzeyde olduklarını hissedebildikleri bir örgütte çalışanın iş tatmin düzeyi doyum noktasındadır. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti oluşmaktadır.

İş tatmin düzeyi çalışanın her birinde farklılık göstermektedir. Bazı çalışanlar, sürekli olarak işinden memnun olmasına rağmen bazıları memnun olamayabilir. Çalışana göre iş tatmin düzeyinin farklılık gösterdiği düşüncesi 1980'li yıllardan sonra ağırlık kazanmıştır. Bazı çalışanların işlerini değiştirdikleri halde iş tatmin düzeyine ulaşamadığı; bazılarının ise farklı işlerde veya farklı örgütlerde iş tatmin düzeylerinde artış yaşayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır (Sabuncuoğlu, 2009: 62). Çalışanları kişilik özellikleri iş tatmin düzeylerine doğrudan etki etmektedir. Kişilik yapısına uygun bir örgütte ve görevde çalışan daima iş tatmini konusunda doyuma ulaşabilir. Kendi özelliklerine uygun olmayan bir örgütte çalışan bir birey, örgüte ve işe kendini ait hissedemediği için iş ile ilgili doyum-suzluk yaşayabilir.

Çalışan kişilik faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişkiye nevroitik kişilik yapısına değinerek örnek verebiliriz. Nevrotik, yani sürekli olarak endişeli ve karamsar bir yapıya sahip olan çalışanlar, sürekli olarak kötü sonuçların ve olayların olacağını düşünerek yaşarlar. Bu yüzden çalıştıkları örgüte ve aldıkları göreve de daima olumsuzluk penceresinden bakar. Olaylar ve sonuçlar karşısında esnek ve dönüşümcü bir yapıya sahip olmadıkları için daima olaylara sert ve olumsuz tepkiler verirler. Bu tür kişilik sahibi çalışanlar olumsuzluğa odaklandıkları için çalışma gurubundakileri de olumsuz yönde etkilerler. Ortamda oluşturdukları stresli ve gergin durumları fiziksel davranışlarına da yansır. Bu durum belirtildiği gibi diğer çalışanlar üzerinde de etkili olur. İçe dönük kişilik ve dışa dönük kişilik yapısı olarak da bu faktör incelenebilir. İçe dönük yani diğer anlamda içine kapanık olan çalışanlar, daha az çalışma arkadaşlarının olmasını arzular. Daha az kişi, daha sessiz bir ortam olarak değerlendirilir. Daha az uyarının olduğu bir ortamda daha iyi sonuç ve verim alacaklarını kendilerini güdümlenmişlerdir. Dışa dönük kişilik yapısı olanlar ise, işe kendilerini daha çok verebilirler. Onları işe motive eden diğer çalışma arkadaşlarının çalışma biçimleri olabilmektedir. Onların çalışma biçimleri, çalışan için bir uyarıcı niteliği taşımaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 62).

Genel anlamda işlerinde tatmin düzeylerinde düşüklük gösteren çalışanların, genel olarak yeteneklerinin sınırlı olduğu, çevresiyle olan ilişkilerinin düşük seviyede olduğu olumsuzluklar ve olağan dışı durumlara karşı sinirli bir tavır sergiledikleri, kişisel olarak iş yerindeki konumlarından memnun olmayan kişiler olarak kabul edilmektedir.



### 2.2.1.2. Yaş

Herzberg 1957 yılında yaptığı bir çalışma sonucunda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki durumunu 'U' harfine benzetmiştir. Çalışma yaşamına erken yaşta atılan bir birey işe girdiği andan itibaren, girdiği işe alışabilme, öğrenebilme çabası içinde olduğundan tatmin düzeyi de yükselmektedir. Zaman geçtikçe, yapılan iş monoton bir yapı aldıktan sonra ve bilhassa 30'lu yaşlara gelindiğinde iş tatmin düzeyi düşmektedir. İş değiştirme veya iş deneyiminin ilerleyen yaşlarla birlikte artış göstermesi, deneyimin getirdiği beceri sonucu olarak verim artışı da iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. Kişinin, yılların ve yaşının getirdiği olgunluk ile iş deneyimi ve becerisi de bir paralellik göstermektedir. Bu beceri onun ulaştığı üretim gücü ve başarısını arttırmaktadır (Groot ve Brink, 1999: 345).

Lee ve Wilbur 1985 yılında yaptıkları çalışmalar sonucu çalışanların tatmin düzeylerini üç gruba ayırarak incelemişlerdir. Bunlar; 30 altı, 30-49 yaş arası ve 50 yaş üstü olarak ayrılmışlardır. 30 yaşın altında olanlar, tatmin düzeyleri genelde düşük seviyededirler. 30-49 ve 50 yaş üzeri arasındaki tatmin düzeyi çok farklılık göstermese de 50 yaş üstündeki çalışanların tatmin düzeylerinde terfi, tanzim ve çalışma koşullarının çok etkili olduğu bulunmuştur (Toker, 2007: 95)

Genç çalışanların işe girmeden önceki beklentileri çok yüksek olduğundan işe girdikten sonra karşılayabildikleri arasında çok büyük farklılık bulunduğundan iş tatmin düzeyleri daima düşüktür. Aynı örgütte çalışan, genç çalışanlara göre daha olgun ve iş deneyimi daha fazla olan çalışanların iş tecrübelerinin getirdiği öz güven sonucu elde ettikleri performans sebebiyle iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

### 2.2.1.3. Medeni Durum

Evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bu durum çeşitli sebeplere dayandırılmaktadır. Evli olan çalışanların bekar olanlara göre sorumlulukları ve aile bütünlüğünü koruma güdülerinin onların işlerine daha fazla önem vermelerini ve bunun neticesi olarak işten duydukları tatmin düzeyleri daha yüksek hissetmelerini sağlamaktadır. Ayrıca aile olabilme başarıları ve aile yapılarındaki tatmin duygularının doyum noktasına ulaşması onları iş yaşamlarında da tatmin düzeylerini yükseltebilmektedir. Evli çalışanların sorumlulukları daha fazla olduğundan daha fazla maaş, prim ve komisyon gibi gelirlere eğilim gösterdiklerinden fazla

beceri ortaya koyarlar ve sonunda elde ettikleri kazanımlardan dolayı iş tatmin düzeyleri de artış göstermektedir.

#### **2.2.1.4. Cinsiyet**

Bayan çalışanların, bay çalışanlara göre daha vasıfsız işlerde çalıştırılması, daha düşük ücret almalarına, bayanların ve bayların sosyal rollerinin birbirinden farklı olmasından iş tatmin düzeyleri de farklılık gösterebilmektedir (Somuncuoğlu, 2013:70).

Bayanlar, ailelerin ekonomik açıdan sorumluluğunu tam anlamıyla üstlenmedikleri için, iş yaşantılarına ait beklentilerinin daha az, güdülenmelerinin de daha düşük olmasından dolayı aynı ortamda ve aynı koşullarda sağladıkları iş tatminleri erkek çalışanlara göre daha düşük düzeydedir.

Yapılan diğer çalışmalar iş tatmin düzeyleri ile cinsiyet arasında doğrudan değil de dolaylı olarak etkisinin olduğunu göstermiştir. Cinsiyet değişkeninin iş tatminine etkisi görülmesine rağmen hangi cinsiyete göre doyum sağladığı konusunda tutarlılık görülememiştir. Cinsiyet faktörünün etkisi üzerinde tam bir netlik oluşturulabilmesi için diğer çalışma faktörlerinin de kapsama dahil edilmesi gerekmektedir. Bununla ilgili çalışmalar da halen devam etmektedir (Pelit, 2015: 70).

#### **2.2.1.5. Eğitim Düzeyi**

İş tatmini ile çalışanların eğitim düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Çalışanların eğitime önem verdikçe ve eğitim düzeylerini yükselttikçe iş ile ilgili beklentileri de artış göstermektedir. Eğitim düzeyi, çalışanın örgüt içinde bulunduğu konumdan çok daha yüksek düzeyde ise işten duyduğu tatmin düzeyinde azalış olmaktadır.

Eğitim düzeyinde artış kaydeden bir çalışanın hayata bakış açısında da yeni pencereler açılır. Olaylara ve değişimlere farklı açılardan bakar, olumsuz nevroitik düşüncelerden tamamen sıyrılarak olumlu görüş açısını yakalar. Olumlu görüş açısını yakalayan çalışanın da işten aldığı tatmin düzeyi de olumlu yönde değişir.

Mesleki eğitim açısından değerlendirildiğinde ise; işiyle ilgili kendini daima geliştiren, bilgi düzeyinde ilerleme kaydeden bir çalışanın iş tatmin düzeyi de daima artış gösterir.

### **2.2.1.6. Meslek**

İşin durumu, yapısı yani kendisi, iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli belirleyicidir. Çalışanın, örgütlerde almış olduğu görevin, çalışana mesleği ilginç veya sıkıcı hissettirmesi, örgütün fiziksel yapısı, iş görenin çalışma gurubuyla olan ilişkisi müşterilerle yapabileceği iletişim kalitesi, adetli bir ücretlendirme sistemi, aldığı maaşın kendisine sağladığı imkanlar, işin kendi yapısını oluşturan faktörlerdir (Özcan, 2006: 111).

İşin ilginç bir yapıda olması, çalışana yeni bilgiler öğrenmesini sağlayan bir iş olması, iş görenin kendinde sorumluluk duygusunu yaptığı iş ile hissedebilmesi, onun iş tatmin düzeyinin artmasına sebep olur. İşin zorluk derecesi ve bunun sonucu olarak dönüşüme ve yaratıcılığa açık bir durum sergilemesi de tatmin üzerinde olumlu bir etki oluşturur

Meslek unsuru, yerine getirdiği faaliyetleri, her örgüte göre farklılık göstermesi ve bunun sonucu olarak, çalışanların gerek yerine getirdikleri işler ve gerekse bu işleri yerine getirirken içerisinde buldukları şartlar ve ilişki durumları da çalışanların iş doyumlarında etkili olabilecek önemli bir unsurdur. İş görenlerin mesleği gereği hareketli, sürekli olarak dinamik bir görev süreci içinde olduklarında monotonluk duygularını daha az hissettiklerinden tatmin düzeyi doyum noktasındadır. Buna nazaran kapalı bir çalışma ortamında kendisiyle baş başa kalmaya mecbur olduğu bir meslek türünde çalışan bir iş görenin monoton bir çalışma duygusunu hissedebilmesi çok yüksek bir ihtimaldir. Çalışan, mesleğini gerçekten çok isteyerek yapıyorsa, örgütün ortam şartlarını da kendisine göre düzenleyerek iş tatmin duygusunu yükseltebilir.

Çalışanın yapmış olduğu meslek, insanlar ve diğer sosyal çevreler tarafından üst düzey bir meslek olarak algılanıyorsa; o işi, mesleği yapan iş görenin iş tatmin düzeyi de daima yüksek olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009:66).

Bu bağlamda iş gören, yaptığı meslek de yeteneklerini ve bilgisini istediği oranda kullanabiliyorsa, elde ettiği verimden daha iyilerini yapabilme arzusu ve gayretini tekrar hissedebiliyorsa iş tatmin düzeyi doyuma ulaşmıştır.

### **2.2.1.7. Kıdem**

İş gören, örgütte çalıştığı her an itibarıyla yeni deneyimler, yeni beceriler elde edebilmektedir. İşine ve çalıştığı örgüte verdiği her emek sonucunda elde ettiği verim, onda aitlik

duygusunun da gelişmesine öncülük eder. İlk işe girdiği andan itibaren aslında iş gören iş tatmin duygusunu benliğinde hisseder. İş yapabilme, başarabilme ve kendini kanıtlayabilme güdüsü, onu bu tatmin duygusunu hissetmesini sağlar. Zaman geçtikçe elde ettiği başarılar, verimlilik duygusu onu daha da işe bağlar. Kıdem, bir diğer ifadeyle iş tecrübesi çalışan için iş tatmini için oldukça önemli bir faktördür.

İş tatmin düzeyini yeni işe başlayan ve deneyimi olmayan iş görenler için kıdem olumsuz yönde etkileyen bir faktör olduğunu da kabul edenler vardır. Şöyle ki; çalışma hayatında hiç deneyimi olmayan bir genç iş görenin, işten ve çalışma gurubu arkadaşlarından beklentisi çok fazladır. İşe başladığı andan itibaren deneyimsizliğinden kaynaklanan performans düşüklüğü veya verimsizlik hissederlerse tatminsizlik yaşayabilirler. İş hayatına yeni başlayanlar, çalışma gurubu arkadaşlarıyla da olumsuz durumlar yaşarlarsa tatmin düzeylerinde düşüş olabilmektedir (Oshagbemi, 2000: 211).

İş deneyimi yüksek olan bir iş gören, uzun yılların ve deneyimin bir neticesi olarak verimli olduğunu düşünürse ve kendisinden memnun olduğunu hissederse, tatmin duygusu yükselme eğilimindedir diyebiliriz. Böylelikle, kendini örgütün bir parçası olarak kabul eder. Aidiyetlik duygusu, iş görende daima daha iyilerini yapma isteği uyandırır. Ancak, istediği karşılığı bulamazsa, yeterli ödüllendirilmediğini düşünerek performansında düşme yaşayabilir. Yeni işe başlayan ile deneyimi yüksek iş görenin de iş tatmin düzeyinde, örgütün çevresel faktörleri de önemlidir. Çalışanın ihtiyaçlarının karşılanabilmesi, çevredeki olumsuz etkilerden arındırılabilmesi örgüt tarafından sağlanabildiği sürece çalışanların iş tatmin düzeyleri olumlu derecede arttırılabilir. Belirtmeye çalıştığımız, çalışma gurupları ve yönetim bölümündekilerin davranış biçimleri gibi örgütsel faktörler de kıdem faktörüyle birlikte değerlendirilmeye alınmalıdır.

### **2.2.2. Örgütsel Faktörler**

İş görenin, işinin beklentilerini karşılayabilmesi ve işe kendini ait hissedebilmesi için kendi kişisel faktörlerinin yanı sıra, örgütün kendi yapısından ve özelliklerinden kaynaklanan örgütsel faktörlerinin de onun iş doyumunu üzerinde önemli etkisi vardır.

Örgütler, iş görenlerle birlikte var olan, onlarla belirli hedefe ulaşabilmek amacıyla bir araya gelmiş sistemler bütünü olduğuna göre; örgüt için, iş görenlerin iş doyumunu çok

önemli bir boyutta yer almaktadır. Örgütün, bu tatmin duygusunu maksimum seviyeye ulaştırabilmesi için örgütsel faktörleri de verimli bir şekilde harekete geçirebilmelidir.

Örgütsel faktörler, işin kendi yapısı, ücret, terfi imkanları, çalışma şartları, çalışma gurubu arkadaşları, iş güvenliği, örgütün kendi yapısı, örgütün yönetilme biçimi, kararlara katılabilme ve iletişim kurabilme olarak kabul edilmektedir (Ateş, 2005: 98).

### **2.2.2.1. İşin Kendi Yapısı**

Çalışanın, çalıştığı işi beğenerek yapabilmesi iş tatminin en önemli unsurlarından biridir. Çalışanın işini beğenerek ve isteyerek yapması belli şartlara bağlıdır. Bu koşullar;

- İşin yapısı, çalışanın yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilmesini sağlayabilmelidir.
- İşin yapısı, yeniliklere açık ve iş görenin kendisini geliştirebileceği yapıda olmalıdır.
- Çalışanın yaratıcı fikirler üretmeye teşvik etmeli, onu sorumluluk alabileceği öz güvene ulaştırabilmelidir.
- İşin temelinde sorun çözebilme yapısı olmalıdır (Başaran, 2000: 218).

### **2.2.2.2. Ücret**

Örgüt tarafından iş görene emeğine karşı sağlanan ödeme faktörü, iş doyumuna etki eden diğer faktörler kadar önemlidir. Çalışanların, emeğine yönelik gerçekleşen bu ödemeler dengesinin, onlar tarafından tam bir karşılık olarak algılanamıyorsa, aldıkları ödemeleri onlar tarafından yetersiz buluyorlarsa, iş tatmin düzeylerinde de önemli ölçüde düşüş yaşanacaktır demektir.

Çalışanlar, ailesi, sosyal çevresi, ihtiyaçlarını karşılayabilme arzusu gibi birçok unsuru da göz önünde bulundurarak iş hayatını devam ettirirler. Aldıkları ücretin, bu gibi önemli unsurları karşılamada yetersiz kalması durumunda iş doyumunda düşüşler yaşayabilirler. Bu durum, her açıdan örgütü de etkileyecektir. Öyle ki aldığı ücretten memnun kalmayan çalışanın iş gücü düşecektir. Sergilediği olumsuz, memnuniyetsiz tutum ve davranışlar, çalışma gurubu arkadaşlarını da etkileyecektir. Örgütün planlamış olduğu verimlilik düzeyi azalışa geçecektir. Örgütün düşen verimi, karlılık oranına etki edecektir. Bu oran, azalış göstereceği için örgütü, zorunlu tasarruflara yöneltebilecektir. Örgüt için en önemli

faktör olan iş görenin verimliliği, hayati önem taşımaktadır. Çalışanının ücret üzerinden doyuma ulaştırılması, örgütü oluşturan sistemler bütünü için çok önemlidir. İş görenin, arttırılmış bir ücret ile çalışmasından itibaren aidiyetlik duygusu da perçinlenecektir. Daha iyi bir çalışma ürünü elde edebilmek için daha azimli davranışlarda ve çalışmalarda bulunacaktır. Bu davranış biçimleriyle çalışma gurubu arkadaşlarını da olumlu yönde etkileyebilecektir.

Örgütlerde olağan maaş ve ücret uygulamaları kapsamında, çalışanlara verilen işin miktarı ile, bu iş için takdir görülen ücret ya da maaşın, iş tatminini dolaylı veya dolaysız olarak etkilediği kabul edilebilir (Avcı ve Karatepe, 2000: 547).

### **2.2.2.3. Terfi**

Örgütsel faktörler arasındaki terfi, iş görenin, örgütün hiyerarşik yapısı üzerinde ilerleyebilme imkanının olabildiğini kapsamaktadır. Çalışan, performansının karşılığı olarak adil bir ücret alabilme ve istediği yere gelebilme imkanı olan terfi de çok önemlidir.

İş gören, geleceğinde hedeflerine ulaşabileceği bir örgütte çalıştığını hissederse, hedefine odaklanacak, bunun için performansını çoğaltacak, örgütün verimliliğini arttıracaktır. Böylelikle, iş görenini iş tatmini doyum noktasına ulaşabilecektir.

Örgütte yükselme imkanının yüksek olması, sıklığı, adil bir şekilde gerçekleşme algısı, terfi isteğinin de iş gören tarafından istenilmesi, bu faktörün doyum sağlayabilme özelliğine de güç kazandırmaktadır. Bu faktör, çalışanı çalışmaya sevk edebilen, iş görenin ihtirasını gerçekleştirebilme yolunda en önemli araçtır (Eren, 1993: 151).

Terfi faktörü, yeni işe başlayan bir iş gören açısından da ele alınabilir. Yeni işe başlayan bir iş gören, önünde yükselebilmek için göremezse, ücretinin de böylelikle artmayacağını hisseder, bu yolda harcadığı her türlü çabanın da gereksiz olduğu kanısına varırsa, işine karşı olumsuz tutum ve davranışlarda bulunabilir. Bunun sonucu olarak iş doyum-suzluğu ve şikayetlere sebep olabilir (İnce, 2003: 28).

Terfi olanakları örgüt içinde adaletli olarak ve olması gereken zaman dikkate alınarak yapıyorsa, çalışanın iş doyumunu da o ölçüde doyum noktasına ulaştıracaktır. Terfi kavramının, iş veren tarafından algılanma biçimi de önemlidir. Bazı iş verenler, terfi olarak çalışanını takdir etmek, övmek gibi kabul etse de bazıları, bunu maaş ve kademe arttırmak

olarak gerçekleştirebilir. İş veren, terfi anlamında hangi tutumu sergilerse iş görenin de iş doyum seviyesinde o tutum çerçevesinde bir değişim göstereceği kabul edilir. İş görenin iş tatmini, iş verenin terfi unsurunu algılama biçimine bağlıdır.

Terfi kavramı örgüt için önemli bir faktördür. Titiz ve çok dikkatli olarak yapılması gereken bir davranış biçimidir. Örgüt için yıllarca emek vermiş, alanında kendini geliştirmiş, çalışma konusu ve kişisel yapısı olarak kendinde ilerleme kaydetmiş, işini gerçekten iyi yapabilen, dolayısıyla ileri bir kademede yer almayı hak eden bir çalışanın değil de kendi ve iş ile ilgili gelişmişlik kapasitesi düşük bir çalışanın kademe ilerlemesi yapması, başarılı bir iş görenin iş doyumunda çok kesin düşüşler yaşamasına sebep olur. Adalet kavramından uzaklaşılarak yapılmış olan terfi, kademe ilerlemesini gerçekten hak ettiği halde kazanamamış olan iş görende performans düşüklüğü oluşturur. Performansında düşüklük olan çalışan, örgütün veriminde de düşüklüğe sebep olur.

Terfi faktöründen yararlanamamış iş gören, adaletli bir terfi olanağını yaşayabileceği bir örgüt arayışı içine girer. Sürekli olarak arayış içinde olan bir iş görenin iş doyumunda da düşüş olağan hale gelir. İşyeri değişikliğini seçen ve örgütünden ayrılan verimli bir iş gören, her açıdan örgüt için kayıplar oluşturur. Bu tür örgütlerin iş gücü devir hızı yüksek olur. Yeni işe başlayan çalışanlar, örgütler için hem zaman kaybı hem de oryantasyon eğitimi gibi ek giderlere sebep olur. Verimli olan bir iş görenin kaybı, yeni işe başlayan iş görenin, verimli eski iş görenle aynı seviyeye gelene kadar harcanan zaman, örgütte birim zamandan elde edilen verimde düşüklüğe sebep olacaktır.

Örgütsel adalet kavramını özünde barındıran örgütte, terfi faktörü de adil bir şekilde kendini gösterecektir. Adaletin olduğunu hissedebilen bir iş görenin gösterdiği iş gücü ile gerçekleşen verim, örgütü daima hedefine ulaştırabilecektir. Terfi faktörünün hem iş gören hem iş veren hem de örgüt açısından önemi oldukça büyüktür.

#### **2.2.2.4. Çalışma Koşulları**

Bir örgütteki tüm çalışanlar, çalışma koşulları olarak fiziki olanaklar, güvenlik gibi faktörlerin en yüksek düzeyde sağlanmasını isterler. Bununla birlikte iş yerinin yakın olması, örgütteki araçların eksiksiz ve kullanılabilir yeterlikte olması, ısısı, nemi, havalandırma sistemi, temizliği, çalışma saatleri, dinlenme olanakları gibi unsurlar hem verimlilik hem de iş tatmini açısından gerekli olan etkenlerdir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

Çalışanlar, işin durumu üzerinde söz hakkı hissedebiliyorsa ve duruma etki edebilme hakkını kendinde görebiliyorsa, güvende olduğunu seziyor, sosyal ilişkiler geliştirebiliyorsa iş doyumunu olumlu yönde etkileniyor demektir. Örgütün fiziksel çalışma koşulları ve stresiz bir çalışma ortamı oluşturulması da iş doyumunu için önemli bir faktördür (Pelit, 2015: 65).

Çalışma şartlarının en uygun düzeye ulaşması, iş görenin moral düzeyini etkileyebileceği gibi örgüt ile bir bütünlük oluşturmasını ve iş doyumuna ulaşmasını sağlayacaktır. Buna bağlı olarak örgütün fiziksel koşullarının, iş görenlerin çalışma temposunu arttıracak ve çalışma isteğini daha da harekete geçirebilecek yapıda olmalıdır. Örgüt, fiziksel koşulların iyileştirme çabası içinde bulunmalıdır (Eğriboyun, 2015: 136).

İş görenlerin, hedefleri gerçekleştirebilmeleri için öncelikle işe odaklanabilmeleri sağlanmalıdır. Örgütün çalışma koşullarının sürekli olarak revize edilmesi, iş görenlerin en rahat biçimde çalışabileceği bir ortam oluşturulması oldukça önem taşımaktadır. İş ile verimlilik elde edebilmenin en önemli etkeni iş gören olduğundan örgütün fiziksel koşulları da ona göre düzenlenmelidir. Fiziksel gücü oldukça fazla kullanılması gereken bir örgüt ele alındığında bir de çalışanın yeterli ısının ve havalandırmanın sağlanamadığı bir ortamda çalıştırılmaya maruz kaldıklarında iş görenlerin, iş doyumunda azalışın olması kaçınılmazdır.

Fiziksel gücün oldukça kullanıldığı örgütlerde fiziksel şartların da önemi oldukça büyüktür. İş görenin fiziki gücünü kullandığı üretimlerde, iş görenlerin yeteri kadar dinlendirilebilmeleri de önemlidir. Bu tür işlerde, parçalı zamanlarda çalışma biçimleri geliştirilerek, iş görenin dinlendirilmesi yapılarak verimi arttırılabilir. Böylelikle örgütün iş gücü devir hızı da düşük olur. Deneyim gücü yüksek bir iş gören, örgüt için oldukça önemlidir.

#### **2.2.2.5. Çalışma Arkadaşları**

Örgütlerdeki ilişkiler, karşılıklı hizmet anlayışına dayalı işlevsel ilişkilerdir. İşlevsel ilişki, karşılıklı olarak yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmaktadır. Bu ilişkilerin sağlıklı ve iyi olması, iş görenlerin iş tatmini için önemli ve olumlu unsurlardır. Çalışma arkadaşları arasında örgüt içinde uyumun sağlanamaması sonucu olarak stres faktörü kendini göstererek, çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumsuz sonuçlar meydana



getirmektedir. Örgütlerde yardımcı olabilme isteğini özünde barındıran iş görenler, destekleyici davranışlarıyla, diğer iş görenlerin iş doyumlarında olumlu etkiler oluşturmaktadır (Erdil, 2004: 21).

İş ortamı, bireyin sosyal ilişki ihtiyacını karşılayabilme işlevini de bünyesinde barındırmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında, iş görenlerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, onların iş tatmini açısından doyum ve doyumsuzluklarında önemli bir etki oluşturmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu; yardımı, desteği ve bunun sonucu olarak rahatlık sağlamakta, böylelikle çalışanı yönlendirebilme gücüne ortaya koymaktadır. Arkadaşça davranabilmeyi başarabilen, teknik ve teorik bilgilere hakim, bu bilgi ve becerilerini paylaşmaya açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde daimi olumlu bir etki yapmaktadır (Bozkurt ve Turgut, 1999: 116).

#### **2.2.2.6. Örgüt ve Yönetim**

İş görenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği, işten doyum sağlama konusunda oldukça önemli bir etkidir. Toplumca tanınmış, hizmet ağı geniş, büyük bir çevre edinmiş, iş görenlerin yaratıcılığına olanak sağlayan, çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasına imkan veren bir yönetim biçimi, iş görenlerde yüksek doyum sağlamaktadır. Bunun için, örgüt ve yönetim yapısı esnek bir özellik gösteren, iş görenlerin söz hakkını hissettiği bir örgütte çalışanların, hedeflere ulaşma yolunda kendilerinin de katkılarının olduğunu hissedebilmeleri, onların iş doyumuna ulaşmalarında önemli bir etkidir (Toplu, 1998: 15).

İş tatmini üzerine yapılan araştırmalar, yönetim politikalarının ve yönetici davranış biçimlerinin iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Yöneticiler, iş görenlere, iş doyumuna ulaşabilecekleri bir ortam sağlamakla yükümlüdürler. Verimli bir üretim, çalışanlarla birlikte gerçekleşmektedir. Çalışanların, kendilerini gösterebilecekleri, deneyim ve bilgilerini harekete geçirebilecekleri ve iyi organize edilmiş bir örgüt haline getirmeyi başarabilmiş bir yöneticiyle çalışmak onların, iş doyumlarını yüksek seviyede tutmayı başarır.

Yönetim, örgütte çalışanları çok iyi tanınmalıdır. Hangi konularda ve işlerde yetenekli ve becerikli olduklarını iyi bilmelidirler. Onları tek düze, basit işlerde sürekli olarak çalıştırmak her açıdan olumsuz etki yaratır. Sürekli aynı işleri yapan iş gören, kendinden bir

şeyler katmadığını, yeteneğini kullanamadığını ve neticesinde yeteneğinin köreleceğini düşünebilir. Bu tek düzelikten kurtulmak isteyebilir. Örgütten ayrılma imkanı yoksa, işten tatmin olmayarak çalışmaya devam edebilir. Bu durum, kendini ve çalışma gurubu arkadaşlarını da etkileyebilir. Örgütten ayrılmalar personel devir hızını da arttırabilir.

Genel olarak durum ele alındığında iki tür yönetim tarzı iş doyumunu üzerinde etkilidir. İlki, karar verme aşamasında çalışanların da katılımının sağlanmasına yönelik faaliyetler; ikincisi, çalışan odaklı bir yönetim stratejisi izlemeye yönelik çabalardır. Çalışanlara yönelik olma, onlarla birlikte destekleyici ilişkiler geliştirmek, iş tatmininin arttırılmasına yönelik ciddi girişimlerdir (Luthans, 2003: 122).

#### **2.2.2.7. Kararlara Katılabilme ve İletişim**

Kararlara katılım faktörü, iş görenlerin karar alma sürecinde bulunabilmeleri ve katılımında bulunabilmelerini kapsamaktadır. Örgüt için alınan kararlarda çalışanların da etkin olmaları durumunda, alınan kararları daha çabuk benimseyecekleri ve bu kararları destekleyebileceklerini kabul etmektedirler. Yöneticilerin, çalışanlarının da alınan kararlara katılmalarını sağlamaları, örgütsel hedeflere ulaşabilme yolunda çalışanlarının da girişimcilik ve yaratıcılık becerilerini kullanabilmelerini ve geliştirmelerine imkan vermelerini sağlamak olarak bu faktör ele alınabilir.

Örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için iş görenlerin de girişimde bulunabilmelerini ve yaratıcılık yeteneklerini kullanabilmelerine fırsat tanımalıdır. Herzberg, bir örgütte, iş görenlerin alınan kararlara katılmalarına izin verilmezse ve onlara sorumluluk duygusu yüklenmezse, sonucunda onlarda gizli tatminsizliğin meydana gelmesine sebep olunacağını savunmuştur (Sabuncuoğlu, 2009:54)

#### **2.2.3. Çevresel Faktörler**

Bu faktörler, iş göreni ve bireyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik ve devlete ait tüm unsurları içinde barındıran unsurları kapsamaktadır. Bireyin, kazancını sağlamak için geçirdiği bir iş çevresi olduğu gibi, dışarıda hayatını sürdürdüğü bir sosyal çevresi de vardır. İş hayatından ayrı olarak oluşan bu sosyal çevre, onun iş yaşamına da etki edebilmektedir. Devletin getirdiği kanun ve yükümlülüklerden birey etkilendiği için, sonucunda hissettiği olumsuz, duygular onun iş tatmini üzerinde olumsuz etki yapabilir. Ekonomik açıdan ülkede yaşanan canlanmalar veya gerilemeler, o ölçüde iş gören üzerinde etkili olacaktır.

Devletin getirdiği mali yükümlülükler, verdiği olanaklardan daha fazla işe; iş gören üzerinde kazancının eridiği yönünde etki bırakırsa çalışanın iş tatmin düzeyi de o yönde eğitim gösterecektir.

### **2.3. İş Tatmini İle İlgili Temel Kuramlar**

İş tatmini ile ilgili teoriler, motivasyon ve performans ilişkilerine göre iki ayrı başlık altında incelenebilir. Motivasyon ve iş tatmini ilişkisine yönelik teoriler kapsam teorileri; performans ile iş tatmini ilişkisine yönelik teoriler de süreç (bekleyiş) teorileri olarak kabul edilebilir (Özdemir, 2006: 81).

#### **2.3.1. Motivasyon ve İş Tatminine Yönelik Temel Kuramlar**

Bu kuramlar, insanların güdülerini ve bunların görelî güçleri ile insanların bu güdüleri tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. İnsanların doğası gereği onların gereksinimlerini ve bunların neyi güdümlediği üzerinde durmaktadır. Bu kuramlar, insanların içinde bulunduğu durumu ve yönelttiği davranış biçimlerini incelemeye; bireyi harekete geçiren güçleri anlamaya ve açıklamaya çalışmışlardır. Bu kuramlar; Maslow' un gereksinimler hiyerarşisi kuramı, Alderfer' in VIG kuramı, Herzberg' in çift- etmen kuramı ve McClelland' ın başarı gereksinimi kuramlarıdır (Serinkan, 2012: 84).

##### **2.3.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

İnsan ihtiyaçlarını ilk olarak bilimsel açıdan ele alan, inceleyen ve güdüleme konusuna ışık tutmaya çalışan bilim adamı Abraham H. Maslow' dur. Maslow, 1943 yılında klinik gözlemlerinden hareket ederek insan davranışlarına şekil veren temel ihtiyaçların neler olduğunu ortaya koymuştur (Porter, 2006: 6).

Maslow, insanın içinde onu motive eden birincil ve ikincil etkiler olduğunu kabul eder. Bu etkiler de iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlardan ilki; insanın göstermiş olduğu her davranışın, onun ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. Diğeri ise ihtiyaçların sırasıyla ilgilidir (Toplu, 1998: 39). Ona göre, insanın motivasyonu üzerinde ihtiyaçlar önemli derecede yer almaktadır. İnsan, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için harekete geçerek davranış biçimini belirler. İhtiyaçları beş kategoriye yerleştirerek, gerçekleşen ve

doyumuna ulaşan her kategoride motivasyon gücünün yitirileceğini kabul etmiştir. İhtiyaçları beş kategoride belirlemiştir. Bir kategorideki ihtiyaç giderilmedikçe diğer kategorideki gereksinim ortaya çıkmaz. Bunlar, fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sevgi ve ait olma, saygınlık ve değer, kendini gerçekleştirmedir (Eren, 2001: 31).

### **Fizyolojik İhtiyaçlar**

Motivasyon ve iş tatmini kuramı içerisinde fizyolojik gereksinimler, bireylerin fizyolojik dürtüleri olarak kendini göstermektedir. Açlık, susuzluk ve cinsellik gibi dürtüler, fizyolojik gereksinimler olarak kabul edilmektedir. Bu ihtiyaçlar giderilmezse birey, bu ihtiyaçlar tarafından baskı altında kalır ya da birey için diğer tüm gereksinimler önemini yitirerek bireyi tekrar dürtüleri tatmin etme çabasına yöneltir. Birey, uzun bir zaman susuz olarak kalırsa, bu ihtiyacını karşılamaktan başka hiçbir şey düşünemez. Bu ihtiyacını karşıladığında ise, bunun için bireyin motive edici bir özelliği kalmaz (Serinkan, 2012: 85).

### **Güvenlik İhtiyaçları**

Maslow, fizyolojik gereksinimlerin, kişiye göre, iyi anlamda tatmin edilmesinin ardından güvenlik gereksinimi adında yeni bir gereksinim zincirinin meydana geleceğini kabul etmiştir. Kişinin kendini koruma altına alabilme duygusu, korkudan, kaygıdan ve karmaşık yapıdan kaçınma, planlama, düzen, kural, güven ortamının devamlılığını sağlayabilme gibi bir çok faktörü, bu faktör adı altında ele almıştır. Bu gereksinimler de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğunda bireye hükmedebilmekte ve davranışına yön verebilmektedir. Güvenlik gereksinimi, toplum yapısında mevcut olan düzenlemelerle ve bireyin sahip olduğu güvenceler sebebiyle aktif bir motive edici vazifesi yapmamakta, ancak; savaş, hastalık, doğal afetler, suç olayları, toplumsal bozukluklar gibi gelişen kötü şartların meydana gelmesinin sonucunda güvenlik gereksinimi aktif ve baskın olarak kendini hissettirmektedir (Şenturan, 2007: 47).

### **Ait Olma ve Saygı İhtiyaçları**

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisinin de karşılanmasının neticesi olarak bireyde sevme, sevilme, ait olma gereksinimleri kendini gösterecektir. Bu durumun meydana geldiği bireyde, bir arkadaş, sevgili, bir eş ya da bir çocuğa karşı bir yokluk hissini öncekine nazaran çok yoğun bir şekilde hissi oluşacak; bu duygusal açlığını karşılamak

için de yoğun bir çaba gösterecektir. Bu gereksinimler bireyin sosyal ihtiyaçları niteliğinde kabul edilmektedir. Örgütsel ortamında bu ihtiyaçlar; iş görenin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması, bir grup oluşturabilme ve guruba katılma ve üstleriyle olumlu ilişkiler içinde bulunma arzusu ve amacı olarak ortaya çıkar (Şimşek, 2001: 199)

### **Saygınlık İhtiyaçları**

Toplumda bulunan tüm insanlar, kalıcı ve sağlam bir temele dayanan kendilerini değerli hissetme ve başka bireylerin de kendilerini takdir etmeleri gibi gereksinim ve arzuya sahiptirler. Bu gereksinimler, iki temel dizi şeklinde sınıflandırılabilir. İlkini, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterebilme, bağımsızlık ve özgürlük arzusu olarak ifade edilirken; diğerini, ün, şan, şöhret, saygınlık, önem, takdir edilme isteği olarak kabul edilir. Kişinin, öz saygı gereksiniminin tatmini, öz güven, güç, yetenek, dünya için yararlı ve önemli olabilme duygusuna yol açmaktadır. Birçok insan, başkaları arasında sivrilebilmek, başkalarının takdirini ve desteğini kazanabilmek için çalışmaktadır. İnsanın kendini takdir etme isteği, kendisine olan güven duygusunu perçinlemesinin yanında yaşadığı yerde ve dünyada faydalı bir insan olduğu düşüncesini güçlendirmektedir. Bu duygu da iş görene bir tatmin aracı ve kaynağı olacaktır (Eren, 1998: 405).

### **Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları**

İnsan, ne olabiliyorsa onu yaparak kendi doğasına sadık kalmalıdır. Kendini gerçekleştirme gereksinimi kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bir birey mükemmel bir anne olma arzusu taşıırken, diğer birey iyi bir sporcu olma gereksiniminde bulunabilir. Bu gereksinim, ilk dört gereksinimden farklı olarak asla doyum noktasına ulaşmaz. İlk dört gereksinim, eksiklik giderme olarak ifade edilirken, kendini gerçekleştirme gereksinimi de kişilerin gelişim arzularının devamlılık göstermesinden dolayı, bireylerin, devamlı olarak motive olmalarını sağladığından kendilerini gerçekleştirebilme gereksinimi doyum noktasına ulaşmamaktadır. Bu durum, dışsal ödüllerden ziyade, kişinin kendi kapasitesini daima geliştirme arzusu içinde olmasından daima motive gücü yüksek tutan bir gereksinim olarak kabul edilmesine neden olmaktadır.

Maslow' un modelini sınavan deneysel çalışmalar incelendiğinde üç unsurun ortaya çıktığı gözlenmiştir. İlki, insan gereksinimlerinin beş farklı kategoride sınıflandırılabileceği

dair, bu kategorilerin de hiyerarşik biçimde yapılandığını gösteren açık bir kanıt bulunmamıştır. Bununla beraber, genel bir sınıflandırma şemasında saygı ve öz gerçekleştirme gereksinimlerinin diğer gereksinimlerden ayrıldığını gösteren bazı kanıtlara rastlanmıştır. İkinci olarak da tatmin edilemeyen bir gereksinim, kişinin sadece o gereksinime odaklanmasına yol açtığı önermesi, bazı araştırmalarda destek görürken bazılarında da desteklenmemiştir. Son olarak da bir basamakta yer alan gereksinimin tatmin edilmesi, doyum noktasına ulaşması, diğer basamakta yer alan gereksinimleri harekete geçireceği önermesi araştırmalar tarafından desteklenmemiştir (Porter vd. 2003: 8).

Araştırma bulguları gereksinimler hiyerarşisi modelini desteklemekte başarısız olsa da, Maslow' un kuramı, insan gereksinimlerinin temel doğası hakkında yapılan genellemelerde kullanılabilir. Özellikle yöneticiler için gereksinimler hiyerarşisi düşüncesi ortak bir cazibeye sahiptir. Anlaşılması kolay bir kuram olduğu için yönetime yönelik çıkarımlarda kullanılabilir. Yöneticiler, ilk üç basamaktan sonraki diğer yüksek basamaklardaki gereksinimleri harekete geçirerek, çalışanı daima motive edebilme gücünü yakalayabilirler.

### **2.3.1.2. Alderfer'in VIG (Varoluş- İlişki- Gelişme Kuramı)**

Maslow' un gereksinimler hiyerarşisinin bir devamı olarak kabul edilen bu kuram, adeta Maslow' un kuramının eksiklerini gidermek ve desteklemek amacıyla ortaya atılmıştır (Özalp ve Kırel, 2005: 324). Clayton Alderfer, Maslow' un kuramına değişik bir çerçeveden bakmıştır. Alderfer, bireyin gereksinimlerini, örgüt içindeki insanların gereksinimleri olarak uyarlamaya çalışmıştır. Kuramında insan gereksinimlerini, Varoluş ( Existence), İlişki kurma (Relatedness) ve Gelişme ( Growth) gereksinimleri olarak üç kategoride incelemiştir. Bu kurama İngilizce baş harflerinin birleştirilmesinden dolayı ERG kuramı da denilmektedir (Serinkan, 2012: 90).

Alderfer, Maslow' un beşe ayırmış olduğu gereksinimleri, üç kategoride ele almıştır. Bu teori, doyum- ilerleme, hüsrana- geriye dönüş gibi ikili bileşenlerden oluştuğundan örgütte bulunan bireylerin davranış biçimlerine daha bir duru anlayışla bakmayı sağlar. Alderfer' in kuramı, Maslow' un kuramının örgütlere uyarlanmış biçimi olarak tanımlanabilir (Can vd., 2001: 310).

<b>KURAMLAR</b>	<b>1. BASAMAK</b>	<b>2. BASAMAK</b>	<b>3. BASAMAK</b>
Alferder	Varlık sürdürme	İlişki	Gelişme
Maslow	Fizyolojik	Güvenlik, Sosyal	Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme

**Şekil 3.** Alderfer ve Maslow Kuramlarının Karşılaştırılması

**Kaynak:** Can, H. L., A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı. (2001, s: 310). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. ( 4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Maslow' un kuramında bazı eksikliklere rastlayan Alferder, bu kuramdan hareketle kuramı daha da geliştirmiş, örgütlere uyarlayarak iş örgütlerine uygun bir kuram olarak yeniden inşa etmiştir. Maslow' un ihtiyaçları doyuma ulaşması açısından merdiven basamağı yapısı olarak kendini gösterirken; Alferder tüm gereksinimlerin aynı zamanda bireyde, bireyin kişisel ve çevresel özelliklerine göre değişik yoğunluklarda görülebilir. 'İlişkili olma' gereksinimi konusunda ne kadar az doyum yaşanırsa, ' Var olma' gereksinimleri o denli önem kazanır. ' Büyüme' gereksinimleri kategorisinde ne kadar az doyum olursa, ' İlişkili Olma' kategorisi o denli önem elde eder.

### **Varoluş İhtiyacı**

Bu ihtiyaç, bireylerin hayatlarını sürdürebilmeleri için maddesel ihtiyaçlar olarak kendini gösteren, fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içine alır. Bireyin hayatta kalabilme mücadelesini verirken hissettiği gereksinimleri kapsamaktadır.

### **İlişki Kurma İhtiyacı**

Bireyin iletişim kurma ve diğer bireylerle duygu ve düşünce paylaşımı içinde bulunabilme davranışından sonra tatmin olabildiği gereksinimi olarak kabul edilir. Alderfer, ilişki kurma gereksiniminin içinde eleştiri buldurmeyen, samimi ilişkiden ziyade; bireyin, açık, doğru ve dürüst bir etkileşim ile tatmin olduğunu savunmuştur. Maslow' da bunu, sevgi ve ait olma gereksinimi olarak görmekteyiz.

### **Gelişme İhtiyacı**

Bu kuram, insanın kendini geliştirme gereksinimi üzerinde durmaktadır. Birey, kendini geliştirdikçe kendini gerçekleştirdiğini hissedecek ve başarı elde ettiğini kabul ederek

saygı görmek isteyecektir. Alderfer, bireyin gereksinimlerinin kesin çizgilerle, bir merdiven misali ayrılması düşüncesinden sıyrılarak, aynı anda birden fazla gereksinimin bireyde olabileceğini savunmuştur. Genellemelerini ve bireyin gereksinimlerini, iş örgütleri bünyesindeki bireyler üzerinde açıklamaya çalışmıştır.

### **2.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı**

Frederic Herzberg, Maslow ve Alderfer gibi motivasyonun temel taşı gereksinimlerin oluşturduğunu savunmuştur. Herzberg ve arkadaşları 1959 yılında Pittsburgh' da bulunan yaklaşık 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup ile görüşerek, onlara geçmişte işlerinden ve çalıştıkları zaman dilimlerinden kendilerini özellikle doyumlu ve motive olmuş hissettikleri zamanları ve de tam tersi duyguları hissettikleri durumları hatırlamalarını ve en nihayetinde hissettikleri iyi ve kötü duyguların neler olduğunu kendilerince tanımlamalarını istemişlerdir. Alınan cevaplar kayıt altına alınarak içerik analizine sokulmuştur. Çalışanlardan aldıkları iş tatmini ve tatminsizliğiyle ilgili olarak verdikleri cevaplardan iki farklı boyutun olduğu fikir birliğine varmışlardır. Bunları: 'Koruyucu (hijyen) faktörler ve 'motive edici faktörler' olarak iki gruba ayırmışlardır (Koçel, 1999: 641).

#### **Koruyucu (Hijyen) faktörler**

Herzberg, iş görenleri özendiren, teşvik eden, çalıştığı örgüte daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri işin dışsal yönüne ilişkin faktörleri hijyen faktörler olarak kabul etmiştir. Dışsal faktörler olarak; ücret, yönetim biçimi, bireyler arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları, iş güvenliği, örgütün politikası, denetim düzeyi ele alınmıştır (Eren, 2001: 505).

Hijyen faktörlerinin gerçekleşmesi durumunda iş görenler tarafından bir iş doyumunu artışı oluşmayacaktır. Ancak, bu faktörlerin olmaması durumunda da kesinlikle iş doyumsuzluğu ve tatminsizlik meydana gelecektir. Bu faktörler, bir iş bağlamında ilişkilendirilmiş unsurlardır.

Örgütlerde yönetim, daha önce hep hijyen faktörleri üzerinde yoğunlaşmış ve bir doyumsuzluk sorunu oluştuğunda çözüm için hijyen faktörlerinin iyileştirilmesi yoluna gidilmiştir. Ancak, oluşturulan imkanlar, en yüksek seviyelere ulaştırılsa da iş görenlerin doyumsuzluklarında bir iyileşme olmadığı görülmüştür. Herzberg' in ikili etmen kuramı bu duruma bir çözüm oluşturmuş ve hijyen faktörlerinden farklı olarak yeni bir faktör geliştirmiştir (Eğriboyun, 2015: 115).



## **Motive Edici Faktörler**

Bu faktörler, tebrik, tanınma, üstlerden övgü alma, kendine olan saygı ve güvenin artması; iş görenin işe hakim olabilme gücü, kendine güvenildiğinin hissetmesi sonucunda daha çok sorumluluk, yetki ve güce sahip olması; yaptığı işi kendine uygun bulması, işin iş görenin kendi kişisel özelliklerine ve yetisine uygun olduğu düşüncesi ve en nihayetinde örgütün hak ettiği terfi olanağını sağlayacağı düşüncesi gibi unsurlar olarak kabul edilmektedir. İş görenler işyerlerinde bu faktörlerin var olduğuna inanırlar ve hissederlerse, iş doyumuna ulaşmakta ve motive olmayı başarmaktadırlar. Ancak, bu faktör, hijyen faktörlerinin tam tersi olarak, yokluğu doyum noktasını ortadan kaldırıyor fakat, doyumsuzluk hissini de yaşatmıyor (Çetinkanat, 2000: 19).

Bu kuramda doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir. İş gören, işinden doyum sağlama dan da doyumsuz olmadan da çalışabilir. Bir örgüt, koruyucu faktörlerini karşılamayı başarır ise, motivasyon faktörünü gerçekleştirirse de iş görenin işinden doyum elde etmeden de çalışmasını gerçekleştirebilir.

### **2.3.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı**

Bu kuram, gereksinimlerin öğrenilerek sonradan kazanıldığını savunmaktadır. İnsan ihtiyaçlarının başarı, bağlılık ve güçlülük grupları çatısı altında toplamaktadır. McClelland bu üç gereksinimden genellikle başarı gereksinimi üzerinde yoğun olarak çalışsa da araştırmalarının çoğunda bu üç gereksinimi birlikte analiz etmiştir (Eren, 2001: 311).

### **Başarı İhtiyacı**

McClelland, başarı ihtiyacı, kusursuz ve iyi iş yapabilme amacıyla rekabet etmenin önemli kabul edildiği eylemlere yönelme biçimi olarak kabul etmiştir. Başarı güdüsü, zor bir işi üstlenmeyi, belirsizliklerle yüzleşebilme gücüne sahip olmayı, kişinin gösterdiği performansın sonuçları için sorumluluk üstlenebilmeyi hissettiren davranış biçimleriyle kendini göstermektedir. İleri düzeyde başarı gereksinimine sahip olan bireyler, çok büyük veya çok küçük riskler değil; amaçladıkları başarının gerektirdiği oranda risk alırlar. Hedefledikleri amaca, hangi oranda ulaşabildiklerini anlayabilmek için hızlı ve kesin olarak bir geri bildirim almak isterler. Bu gereksinimi ruhunda barındıran kişiler, başarıyla motive olurlar ve başarıdan büyük bir mutluluk duyarlar. Zihinlerini sürekli olarak hedeflerine

yöneltirler ve sadece hedefleriyle meşgul olurlar. Hedeflerine ulaşma yolunda kişisel sorumluluk almada son derece kararlıdır. Başarı gereksinimi ruhunda barındıran bireyler, daha iyisini yapabilme gücüyle sürekli olarak güdülenirler (Şimşek vd., 2001: 127).

### **Güç İhtiyacı**

Bu ihtiyacı taşıyan yöneticiler, otorite sisteminde bireylerden ziyade örgütün önemine odaklanırlar. İş disiplini onlar için çok önemlidir. Örgütün iyiliği için kendi emellerinden vazgeçebilirler ve bunları tüm iş görenleri anlayacağı bir şekilde yapmak için özen gösterirler.

Güç gereksinimini benliğinde hisseden bir yönetici bazı özellikler gösterir. Diğer bireyler üzerinde etkili olabilecek güçlü davranışlar sergiler. Sürekli olarak bilgi edinir, bireyler üzerinde gözetim yapar ve denetim gücünü elinde tutar. Etki etmek için çaba içerisindedir. bir konuyu kanıtlamalara başvurarak inandırmaya ve kabul ettirmeye çalışır. Bireyleri etkilemek ve onların hareketlerine güçlü duygusal tepkiler vermek (Apospori vd., 2004: 147).

Mcclelland ve Burnham girişimciler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, girişimcilerin çok daha yüksek başarı gereksinimi ve daha az seviyede güç gereksinimi duyduklarını; yöneticilerin konumlarının sonucu olarak daha fazla güç gereksinimi ve daha az seviyede başarı gereksinimi gösterdiklerini gözlemlemişlerdir. Bunun üzerinde girişimcilik ve yöneticilik mesleklerinin kendine özgü kişisel özellikleri ve gereksinimlerinin etkisi bulunmaktadır (Serinkan, 2012: 98).

### **Yakın İlişki ihtiyacı**

Yüksek başarı gereksinimini duyan birey, bu gereksinimini sosyal ilişkilerine önem vererek, gruplara katılarak, sevilip benimsenmeyi tercih ederek gidermeye çalışır. Bu gereksinimi güçlü bir şekilde hisseden kişi, diğerleriyle olumlu ilişkiler kurma çabası içerisindedir.

Yakınlık gereksinimi yüksek olan birey için diğer bireylerin varlığı gereklidir. Diğer kişilerle iletişimde bulunmak, onların duygularını iyi anlayabilmek, iyi ilişkiler kurmak bu gereksinimlerini karşılayabilme açısından önemlidir. Diğer insanlarla olumlu, arkadaşça

ve çok yakın ilişkiler içinde olmak, ilişkinin aksamaya uğraması sonucunda hemen gerekli düzeltmeler yapma yoluna gidilerek gerekli iyileştirmeler yapmak, yakın ilişkiye dayalı ilişkiler geliştirmek, yardımcı olmak gibi davranışlar göstererek ilgide bulunmak, yakın ilişki gereksinimini en iyi şekilde karşılanmasını sağlar. Bunun sonucunda da hem hayatta kalabilme başarısı hem de üretime gereken faydaların gerçekleştirilmiş olduğu kabul edilir. Bu gereksinim geçmiş dönemlerde gruplar kaynaklarını paylaşırken, üyelerini dış tehlikelere karşı koruma ve eşleşmeyi olanaklı kılma gibi faydaları olmuştur ( Beck, 2004: 378).

### **2.3.2. Performans ve İş Tatmini İlişisine Yönelik Kuramlar**

Bu kuramlar, süreç kuramları olarak da kabul edilmektedir. Bu kuramlar, kişinin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilenmektedir. Belli bir davranış sergileyen bireyin, bu davranışı, tekrarlanıp tekrarlanmamasının nasıl sağlanabileceği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır. Bu kuramın ana merkezini, bireyin çevresinde yer alan ve bireyin davranışları üzerinde etkili olan dışsal etmenleri anlayabilmek ve kullanabilmek oluşturmaktadır. Bunun için güdülemenin nasıl oluştuğu, güdülerin davranışı nasıl oluşturduğu, insanların çevresel etkenlerden nasıl etkilendiklerini ve bireylerin, ihtiyaçlarını giderme yolunda nasıl bir davranış biçimi sergilediklerini araştıran kuramlardır. Motivasyonun oluşumu odak noktalarıdır (Barutçugil, 2004: 377).

Süreç (Performans) kuramlarının amacı, iş görenlerin davranış biçimlerine yoğunlaşarak onların gereksinimlerini karşılamak için hangi davranışta bulunduğu, bu seçimin sonunda başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfedebildiklerini öğrenmeye çalışmaktır. Dışsal etmenler ve iş görenlerin etkilenme süreci odak noktalarıdır. Dışsal etmenlerin çalışanların davranışlarını biçimlendirdiğini kabul etmişlerdir.

Bu kuramları, Eşitlik kuramı, beklenti kuramı, pekiştirme kuramı ve amaç kuramı olarak bölümlere ayırmışlardır ( Barutçugil, 2004: 378).

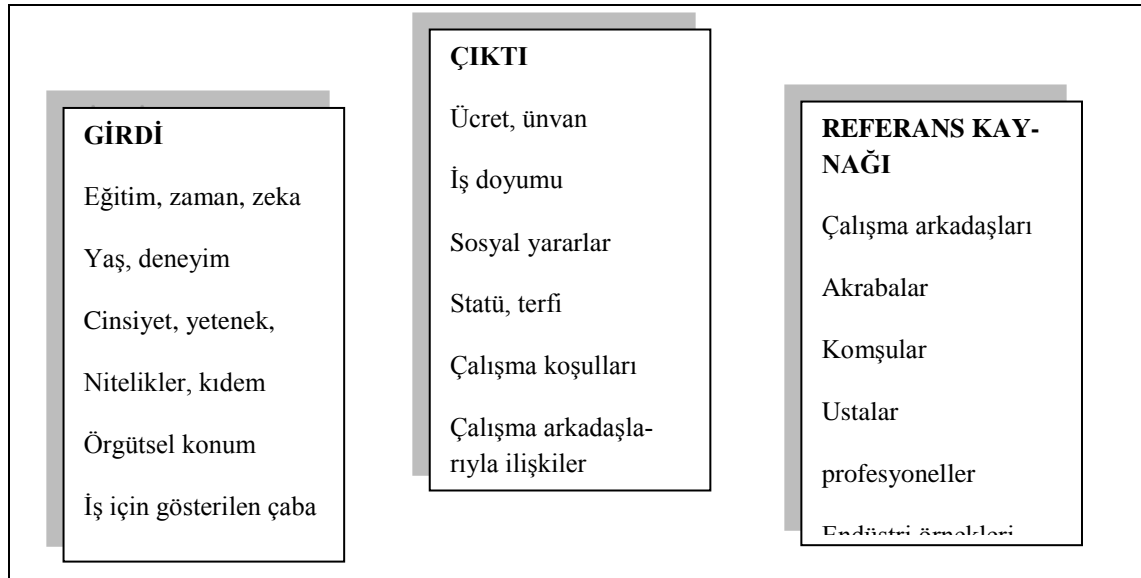
#### **2.3.2.1. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Sosyal psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, eşit çabanın eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiğini savunur. İş görenin iş başarısı ve iş doyumunu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizlik durumuna bağlıdır. İş görenler, çalıştıkları

örgütte aynı işi gören diğer çalışanlarla harcadıkları çaba sonucunda elde ettiklerin sonucun aynı düzeyde olduklarını hissederlerse, adil bir çalışma ortamında olduklarına inanırlarsa o derece motive olurlar (Luthans, 2002: 271).

Kuram, bireylerin eşitlik algılarının dört aşamalı bir süreçten oluştuğunu savunmaktadır. Birinci aşamada iş görenler, örgütte kendilerine nasıl davrandıklarını değerlendirir. İkinci aşamada, bireyler diğerlerinin de nasıl bir muamele gördüklerini değerlendirir. Üçüncü aşamada, İş gören kendisine ve diğerlerine nasıl davranıldığına dikkat ederek kendisine kendisiyle aynı seviyede olan bireye olan davranış biçimlerini kıyaslar. Sonuncu aşamada tüm bu değerlendirmeler sonucunda eşitlik ya da eşitsizlik hissetme eğilimine yönelirler (Luthans, 2002: 271).

Bireylerin, kendisini başkalarıyla kıyaslama biçimi bireyin, girdi ile çıktısını içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Girdiler ile algılanmaya çalışılan iş görenlerin örgüte kazandırmış olduklarıdır. Çıktı, iş görenin örgütten aldıklarıdır. Çalışanlar, işletmeye verdikleri ve işletmeden aldıklarını eşit olarak görürlerse, işten aldıkları doyum düzeyi iyi ve motivasyonu da güçlü olmaktadır (Kinicki-Williams, 2006: 387).



**Şekil 4:** Adams'ın Eşitlik Kuramında Anahtar Elementler

**Kaynak:** Celalettin Serinkan, "Liderlik ve Motivasyon", Nobel Yayın, 3. Baskı, Nobel, 2012, s: 108.

Kıyaslamanın geçerli olabilmesi için kıyaslama yapılan birey veya bireylerin, bireyin bulunduğu konum ve durumla aynı düzeyde olmalıdır. Eşitlik algısı, bireyin bulunduğu konum ve durumu koruma yönünde onu motive etmektedir.

Adams, bireylerin diğer bireylerle bulunduğu durum ve konum yönünde bir eşitsizlik olduğunu hissettiklerinde eşitsizlik durumunu eşitlik durumuna çevirebilmek için davranışsal ve psikolojik olarak altı yöntem tanımlamıştır (Robbins, 2005: 188).

1. Girdileri Değiştirme: İş gören, ücret eşitsizliği gibi bir durum hissettiğinde çabalarında bir düşüş yaşayarak yaptıkları işin kalitesi ve miktarında azalmalar yapabilir. Sürekli olarak izinler alabilir, uzun molalar verebilir, işe geç gelmelere yönelebilir, etkin çalışma gücünü yitirebilir.
2. Çıktıları Değiştirme: İş gören, ücret adaletsizliği hissettiğinde etkin çalışmasında değişiklik yapmayarak direkt olarak ücret artışı ve terfi isteyebilir. Çalışma ortamında düzeltmeler yapılmasını talep edebilir.
3. Diğerlerini Etkileme: İş gören, eşitsizlik hislerinde diğer iş görenlerin de etkilenmesine neden olabilir. Diğer iş görenlere daha çok iş yaptırma, işten ayrılma konusunda baskı oluşturabilir.
4. Karşılaştırma amaçlarını ya da karşılaştırmanın dayandığı temel etmenleri değiştirme: Birey, karşılaştırma yaptığı kişi ya da grupları değiştirebilir. Girdi ve çıktı sonuçlarına göre bir kıyaslamanın mümkün olabileceği bir grup ile çalışma talebinde bulunabilir.
5. Girdi ve çıktı tanımlarını akılcı biçimde değiştirme: İş gören, eşitsizlik algıladığında tamamen savunma mekanizması geliştirebilir. Aynı konum ve durumda bulunmasına rağmen diğer bir iş görenin daha yüksek bir ücret aldığını görse de nitelik olarak kendisinden üstün niteliklere sahip olduğu konusunda kendini telkin edebilir. Kıyaslama yapılan iş görenin daha fazla çalıştığı konusunda düşüncelerde bulunabilir.
6. İşi terk etme: İş gören, eşitsizlik durumunun olmasında ücret artışı talebinde bulunmayabilir. Devamsızlıklar ve hastalık mazeretlerine başvurmayabilir. Hiçbir belirti göstermeden direkt olarak işi terk etme eyleminde bulunabilir.

Adams, eşitlik kuramında yöneticilerin, iş görenlerin motive olmalarında ve iş doyumlarında çok önemli bir yerde olduğunu yeniden göstermiştir diyebiliriz. Eşitlik kavramı,

örgütlerin devamlılığında önemli bir rol sahibi olan iş görenler üzerinde çok büyük etkiye sahiptir. İş görenin işe olan bağlılığının artmasında, performansının yükselmesinde ve verimliliğin artmasında çok önemli role sahiptir. Bu bağlamda eşitlik kavramının, örgütsel adalet kavramı kadar etki derecesinin boyutu hissedilebilmektedir.

### **2.3.2.2. Beklenti Kuramı**

Beklenti kuramları; iş görenlerin, kesin sonuçlar elde edebilecek faaliyetlere yönelik beklentiler tarafından harekete geçirildiğini savunmaktadır. İş görenler, üretim sürecinde hem iş performansına dayalı yeteneklerini hem de elde ettikleri performans sonucundaki ödüllerini değerlendirirler. İki tür beklenti kuramı bulunmaktadır (Adler, 2002: 179).

#### **Vroom'un Beklenti Kuramı**

Model, iş görenlerin davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amacı başarma yolundaki beklentileri açısından ele almıştır. İş görenlerin, amaçlarıyla örgütteki davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Yüksel, 1998: 130).

İş görenleri, iki etken motive olmasında etkilemektedir. İlki, iş görenlerin bir şeyi ne ölçüde istediği, diğeri ise, o isteğine ulaşabilme şansının ne kadar olduğudur. Bu teoriye göre, belirli bir biçimde davranma çabasının gücü, belirli sonucun bu davranışı izleme beklentisinin şiddetine yani sonucun iş göreni etkileyebilmesine bağlıdır.

Bu beklenti kuramının özünde üç değişken bulunmaktadır. İş görenin, verdiği çaba sonunda elde ettiği çıktının, onun için bir ödül anlamı taşıyıp taşımadığını hissettiren çekicilik kavramı; İş görenin gösterdiği performansın, onu beklediği sonuca ulaştıracağı yönündeki inancının gücü ve en son olarak da gösterdiği çabanın onu performansla yol açıp açmayacağı yönündeki algısı gibi değişkenleri kapsamaktadır (Eğriboyun, 2015: 122).

İş gören, gösterdiği performans ve harcadığı çaba sonucunda belli bir ödül elde edeceği inancını kendinde taşıyor ve bekliyorsa daha fazla çaba gösterecektir. Onun beklentisi oranında gösterdiği çaba da o denli yüksek olacaktır. Böylelikle, iş gören, işine daha da motive olacak, kendinde olan tüm bilgi ve becerisini kendi arzusuyla işe koyacak ve isteyecek çalışacaktır.

İş görenlerin doyuma kavuşmamış olan tüm ihtiyaçları, onların, bu ihtiyaçları elde etmek için harcadığı çaba sonunda elde edeceği ödüle göre önem taşımaktadır. Ödül, onun için

tatmin edici nitelikte değilse, bu ihtiyaca yönelik çabaya da gerek yoktur. Kişilerin özelliklerinin farklılıklarından dolayı ödülün anlamı ve önemi bireyden bireye farklılık göstermektedir.

İş görenin gösterdiği çabanın sonucunda aldığı ödül, onun istediği ödül ile özdeşleşmelidir. İş gören, gösterdiği çaba sonunda terfi almak istiyorsa, sonuç istediği gibidir. Ancak, maaş artırımını bekleyen bir çalışana sunulan terfi, onun motive olmasını sağlamayabilir.

### **Lawler-Porter'in Genişletilmiş Beklenti Kuramı**

Porter ve Lawler, iş görenin harcadığı çabanın doğrudan doğruya performansa yol açmadığını belirtmişlerdir. Yani, çok çaba çok performans demek değildir. Onların bu kuramı bulmaya yönelten, daha fazla çabanın daha fazla performansa nasıl dönüştürülebileceğidir. Öncelikle, iş görenin yapılacak iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Daha sonra da başarıya ulaşma yolunda isteği benliğinde barındırmalıdır. İş başarmak için, iş görenin iş ile ilgili gerekli bilgiye hakim olmaları gerekmektedir. Çalışanın, ne kadar çalışma arzusu olsa da gerekli bilgisi yoksa istenilen çıktı asla elde edilemez.

Her çalışanın başarılı olması için, örgütün kendine yüklediği görevi ve rolü iyi algılaması gerekmektedir. Çalışanın gösterdiği performans neticesinde elde ettiği ödül, içsel ve dışsal ödüller olarak, çalışanın istediği düzeyde olduğu sürece önemlidir. Dışsal faktörler olarak, ücret, terfi, statü, sosyal yardımlar sayılabilirken; içsel faktörler olarak, başarı hissi, kişisel doyum, kendini gerçekleştirme hissi olarak kabul edildiğinden, çalışanların hangisini istediği de algıladıkları doyum için önemlidir. Çalışanların aynı şartlar altında diğer çalışma arkadaşlarıyla eşit bir ödül alma duygusu da önemlidir. Çalışan, aldığı ödülde fiili olarak bir eşitsizlik algırsa, tatmin olmayacaktır. Adil bir ödül alma hissi ancak beraberinde doyum ve motivasyon getirecektir (Koçel, 1999: 480)

### **2.3.2.3. Pekiştirme Kuramı**

Sonuçsal şartlandırma olarak da kabul edilen bu kuram, R. F .Skinner tarafından geliştirilmiştir. Ana fikir, iş görenin davranışlarını karşılaştığı sonuçların biçimlendirdiğidir. Gösterilen davranış biçiminin sonucundan sonra, o davranış biçiminin ileride nasıl bir boyuta ulaşacağı ve nasıl biçimleneceğini incelemeye çalışmaktadır. İşe geç gelen bir iş görenin, bunu tekrarlaması halinde, amirinin ona kızması, uyarması, görev değişikliği

yapması sonucunun yanında herhangi bir tepki vermemesi, sürekli olarak hoş görüde bulunması gibi sonuçlar, iş görenin davranış biçimini şekillendirir (Serinkan, 2012: 122).

Bu kuram, bazı kaynaklarca pekiştirme kuramı olarak ele alınmaktadır. İş gören, örgüt açısından beklenen davranış biçimlerinde bulunduğu, ödüllendirilir ve takdir edilirse davranış biçimlerini pekiştirir. Ancak, örgüt için kabul edilmeyen bir davranış sergilerse, ceza ile karşı karşıya kaldığında, o davranış biçimini bir daha göstermemeye çalışır. Dolayısıyla, örgütün istediği şekildeki bir davranış modeli, iş görene pekiştirilerek öğretilir.

Sonuçsal şartlandırmada, istenilen davranış biçiminin meydana gelebilmesini sağlayan uyarıcıya 'pekiştireç' denilmektedir. Pekiştireçlerin kullanılarak yapılan her davranışa da pekiştirme denilmektedir. Kendiliğinden oluşamayan bu pekiştirme davranışının ortaya çıkarabilme çabası, bu kuramın temelini oluşturmaktadır. Pekiştirme: olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma şeklinde olmaktadır (Barutçugil, 2004: 379).

Olumlu pekiştirme, örgüt tarafından istenilen davranış biçiminin iş görende oluşmasının ardından, bu davranışın tekrarlanması için, iş görenin ödüllendirilerek davranışın tekrarlanmasını sağlamaktır. İş görene yapılan övgü, çevresindekilerce takdir edilmesi gibi içsel faktörler gibi; ücret, terfi, ikramiye gibi dışsal faktörler de olumlu pekiştiricilerdir.

Olumsuz pekiştirme, İstenmeyen bir davranış biçiminin oluşması durumunda bir daha tekrarlanmaması için iş görene istenmeyen bir davranış olduğunu hissettirmektir.

Öğrenilen bir davranış biçiminin gelecekte de tekrarlanabilmesi için o davranışın pekiştirilmesi gerekir. İş görenin bazı davranışları, çevresindekiler tarafından veya amirleri tarafından önemsenmezse, davranışın herhangi bir değerinin olmadığı iş görence hissedilirse, o davranış biçiminden kendini soyutlar ve o davranış biçimini terk eder. İş görenin davranışı gerekli ödüllendirilmeler gösterilmezse son bulur (Yüksel, 1998: 133).

Cezalandırma, iş göreni istenmeyen davranışlarda bulunduğu onu olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bırakmaktır. Onu eleştirmek, ödül vermemek, yetki ve görevlerini kısıtlamak, rütbesini düşürmek, kişiyi ifşa etmek örgütsel cezalandırma biçimlerindedir (Koçel, 1999: 476).



Cezalandırma, iş görenin motive olmasından ziyade, onun moral bozukluğunu yaşaması, bu moral bozukluluğunun ondan istenen davranışlarını da yok etmesine neden olabilir. Cezalar doğru davranışın ne olduğuna dair bilgi vermez. Olmaması gereken davranışların sonucunda uygulandığından, doğru davranış tanımlamalarında uygulanamamaktadır. Ödüllendirilmelerle cezalandırılmayı ayrı olarak ele alırsak, ödüllendirme, olumlu davranış biçimlerini pekiştirmede önemli bir yerde durmaktadır. Cezalandırılmaya maruz kalan iş gören, duyduğu moral bozukluğundan örgüt için önemli olan, kendisinde bulunan olumlu davranış biçiminden uzaklaşabilir. Ancak, ödüllendirmede moral bozukluğuna yer olmadığından olumlu davranış kaybı da yaşanmaz.

#### **2.3.2.4. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı**

1968 yılında Edvin A. Locke tarafından geliştirilmiş olan bu kuram, kişilerin belirlemiş olduğu amaçların, onların başarıya odaklanmalarında motive gücü olduğunu kabul etmektedir. İş görenler, belirli bir amaç edinmişlerse, bu amacı gerçekleştirebilmek için doğru ve bilinçli bir davranış biçiminde bulunmaya çalışırlar. Amaçlarına ulaşabilme uğruna harcadıkları çabadan haz duyarlar. İş görenlerin, belirledikleri amacın düzeyine göre motive olabileceklerini savunmuştur. Hedefledikleri ne kadar yükseğe başarı elde edebilmek için harcadığı çaba ve motive gücü de o kadar yüksektir.

Kişilerin, belirli bir amacı başarıyla gerçekleştirebilmeleri için, sahip oldukları kapasiteleriyle olması gereken performans gücünü karşılaştırabilme özelliğinden dolayı amaç, motive edici bir faktördür. Belli bir amaç sahibi olmak, performansı daima arttırmaktadır. Kendileri için yüksek ölçüde amaç hedefleyen kişiler, çabalarını daha da arttırarak işini daha iyi yapabilme becerisi gösterebilmektedirler (Toplu, 1998: 45).

İş görenlerin, işteki başarı düzeylerini belirlemede amaçları büyük bir önem taşımaktadır. Ulaşılması zor olan amaçlar, genel amaçlardan daha yüksek oranda başarı sağlar. Kendine özgü olan, kendince ulaşılması kolay olmayan amaç, iş görende içsel bir dürtü görevinde olduğundan iş görende daima motive edici bir güç olarak da kabul edilmektedir.

İş gören, örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde, sonucunda yönetim birimi tarafından ödüllendirildiğinde ve iş görenlere yöneticileri tarafından liderlik yapıldığında, iş görenin amacını belirleme ve bu amaca ulaşma yolunda özendirilme ve destekleme hissiyle amaç belirleme duygusunda bir pekiştirme yaratırlar.

Çalışanların belirledikleri amaçları, örgütün temel işlevleriyle bağlantılı bir yapıda olmalıdır. Örgütün belirlediği amaçlar ile çalışanların amaçları arasında uygunluk oluşturulmalıdır. Amaçların belli ölçülebilir yapıda olması gerekmektedir. Burada ölçü birimi tarih olarak algılanmaktadır. Belirlenmiş amaca, ulaşılabilme tarihi olmalıdır. Çalışanlara da-ima geribildirim verilmelidir. Onların doğru yolda ve düzeyde oldukları onlara geribildirimlerle hissettirilmeli, amaca ulaşma yolunda başarı sağlayanlar ödüllendirilerek davranışları pekiştirilmelidir.

### **2.3.3. İş Tatmini ve Motivasyonda Yeni Yaklaşımlar**

İş tatmini ve motivasyona yönelik kuramlara geniş bir çerçeveden baktığımızda, kapsam kuramları, motivasyonun nedenlerini araştırmaya yöneldiğinden iş tatminin içeriğine inerek iş tatmini yani motivasyonu meydana getiren, oluşturan, durum, olay ve ihtiyaçları incelemektedir. Süreç kuramları ise, iş tatminin oluşumuyla beraber aşamalarını incelemiştir. Bu aşama, ihtiyacın meydana gelişinden doyumuna kadar gözlenen motivasyon sürecini kapsamaktadır.

Sanayi Devrimi ile birlikte kitleler halinde yapılan üretimin sonucu olarak uzmanlaşmış iş görenlerde monotonlaşmayı giderme çabası olarak karşımıza çıkan bu iş tatmini, bilgi çağını yaşadığımız şu günlerde bilgi işçisinin meydana gelmesiyle farklı boyutlar kazanmıştır.

Teknolojinin inanılmaz büyümesi sonucunda bilgiye ulaşmanın sınırlarının ortadan kalkması, iletişim gücünün artması hem işin hem de iş yeri kavramının değişmesine bu kavramın yeni boyutlar kazanmasına neden olmuştur. Sanal iş yeri kavramının doğduğu bu yüzyılda ihtiyaçlara cevap verebilmesi için yeni motivasyon yaklaşımları ortaya konulmuştur.

#### **2.3.3.1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi**

Porter, Lawyer ve Vroom' un beklenti kuramında yer alan içsel ve dışsal motivasyon modelini Deci, farklı bir açıdan değerlendirmeye alarak bilişsel değerlendirme modelini ortaya çıkarmıştır. Para unsuru gibi dıştan verilen ödüllerin, iş göreni dışsal güdülemeye, yaratıcılığını ortaya çıkarmasında etkili olan işin de iş göreni içsel güdülemeye yol açtığını kabul etmektedir. Ancak, onlar içsel ve dışsal ödülleri toplayarak yani bir arada tu-

tarak motivasyonu açıklamaya çalışırken, Deci, onları ayrı olarak incelemiştir. Deci, dışsal ödüllerin arttırılmasının içsel güdülenmeyi azaltacağını, dışsal ödüllerin azaltılmasının hatta kaldırılmasının içsel güdülenmeyi arttıracığını savunmuştur (Serinkan, 2012: 135).

İş görenin yapmış olduğu iş karşılığında aldığı dışsal ödüller, sadece yaptığı işe göre elde ettiği düşüncesini kendinde uyandırdığından motivasyon düşüklüğü oluşturacaktır. Sadece performansına göre değerlendirildiği hissi, iş görende motivasyon düşüklüğü oluşturabilmektedir. İçsel ödüller olarak değerlendirilmeye alındığında, iş görenin bir şeyler başardığı, yaratıcı bir işçi olduğu, örgüt için faydalı bir performans sergilediği düşüncesi kendinde oluştuğunda motivasyonu daha da artacaktır. Deci, içsel ve dışsal faktörleri bu açıdan ele almıştır.

Günümüzde dışsal ödüllerin kesilmesi, kişinin işten atılması olarak değerlendirildiğinden bu teorinin uygulanması mümkün olmamaktadır. Güdülemeden bahsedilen bir kuramda, bilişsel unsurun bir arada yer alması çelişki oluşturmaktadır. Sanal iş yerlerinde çalışan bir çok iş görenin dışsal ödüllendirilmeden kaynaklı bir motivasyon düşüklüğünden asla bahsedilemez. Ayrıca, çalışan, yaptığı iş karşılığında yeteri ücreti aldığını düşünüyorsa motivasyonu oldukça fazladır diyebiliriz. Çalışana iş tamamıyla sıkıcı gelse de almış olduğu ücret motivasyon gücünü yüksek tutabilir. Her iş gören, yaratıcı bir çalışan olarak kendini görmek istemeyebilir. Ancak, her iş gören emeğinin karşılığını almak ister.

### **2.3.3.2. Öz Belirtim Teorisi**

Deci, almış olduğu eleştiriler sonucunda yeni bir teori geliştirmiştir. Bu teorisinde motivasyonu, özerk motivasyon ve kontrollü motivasyon olarak ele almıştır. Kişinin işi sadece sevdiği için yapmış olması, o işi gönüllü olarak yaptığını gösterir ki bu da içsel motivasyon yani özerk motivasyondur. Kişinin işe ihtiyacının olması ve bu işi yapmak zorunda olması, işi yaparken baskı hissini kendinde hissederek yapması, kontrollü motivasyonu tanımlamaktadır. İçsel olarak ilgi çekici olmayan görevlerde dışsal yani kontrollü motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Ödüllendirme ve ceza gibi dışsal düzenlemeler motivasyon oluşturmada etkili olmaktadır (Ayık ve Ataş, 2014: 27).

### 2.3.3.3. Dinamik Motivasyon Teorisi

Osteraker oluşturulan bu kuramda motivasyon kaynağı üç boyutta incelenmiştir. Motivasyonun kaynağı olarak görülen ihtiyaçların, sosyal, mental ve fiziksel olarak üç boyutta ele alınabileceğini belirtmiştir. Sosyal boyut, iş görenin gerek örgüt içindeki çalışma grubu arkadaşları gerekse iş dışındaki özel hayatındaki insanlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Sosyal boyuttaki faktörleri, iletişim, geribildirim, dayanışma hissi, kabul görme inancı, liderlik becerileri, güç, diğer kişilere yardım etme ihtiyaçları olarak kabul etmektedir. Mental boyut, işin yapısıyla ilgili özellikleri, işin anlamlı bulunması, çalışanın, örgütte yeteneğini kullanabilme olanağını hissedebilmesi, terfi olanağı, değişim ve iş güvencesi gibi faktörleri bünyesinde barındırmaktadır. Fiziksel boyut, çalışma koşulları, ödemeler dengesi, maddi tazminatları içermektedir. Çalışanların sahip olduğu değerler ve tutumlarla birlikte, içinde buldukları duruma göre, örgütün sunmuş olduğu motivasyon faktörlerine, farklı derecelerde önem verdiği bu kuramda kabul edilmektedir. Bu motivasyonun merkezinde çalışanın değerleri ve tutumları yer almaktadır. Çalışanların sahip olduğu değerler bütünü, onların önceliklerini belirlediğinden, bahsedilen değerler motivasyon gücünü arttırmada sadece rehber görevinde olmaktadır (Serinkan, 2012: 137).

### 2.3.3.4. İş Özellikleri Teorisi

Turner ve Lawrence tarafından 1960'lı yılların ortalarında geliştirdikleri zorunlu iş nitelikleri teorisi bu teorinin temel yapısını oluşturmaktadır. Bu teoride, motivasyon ile birlikte işin özellikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yazarlar, örgütün yapısal değişimine odaklanmış, işin yüksek oranda içsel motivasyonu gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Eğer, iş bu şekilde düzenlenirse, çalışanın duyacağı içsel motivasyon onun kişisel gelişimine olan tatminin arttıracak bu şekilde de yüksek performans göstermesini sağlayacaktır. İşin anlamlı olmasını hissettiren beş iş özelliği olduğunu kabul etmişlerdir (Altuğ, 1997: 81).

İşin, beceri çeşitliliği olan ilk özelliği, işin farklı ve çeşitli beceriler gerektiren bir boyutta olması, çalışanın motivasyonu üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Görev bütünlüğü adı altındaki ikinci özellik, görev bölümlendirmelerde etkilidir: Şöyle ki; bir montaj fabrikasında çalışan bir işçi, sadece bir parça takma gibi küçük bir parça işinde yer aldığı düşük görev bütünlüğü yaşarken, bir mobilyacının bir mobilyayı baştan sona üretme esnasında yüksek görev bütünlüğü hisseder. Görevin önemi olan üçüncü özellik, görevin

toplum ve örgüt tarafından önemli olarak algılanıp algılanmamasını ifade etmektedir. Özerklik adı altındaki diğer özellik, çalışanın görevini yerine getirirken özgür hissedebilme duygusunu açıklamaya çalışır. Son olarak da geribildirim, işin niteliğiyle kişinin performansı arasındaki bilgi elde edebilme gücünü kapsamaktadır. Bu beş özellik sayesinde iş motivasyon skoru elde edilmektedir.

### **2.3.3.5. İş Tasarımı**

Günümüzde, finansal ödüller, çalışanın yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına yanıtızsız kalmaktadır. Burada vurgulanmak istenen yüksek ihtiyaçlar, çalışanın kendilerini geliştirebilecekleri, yetenek ve becerilerini keşfedebilecekleri fırsatları kapsamaktadır. İş tasarımı, iş görenin daha önce keşfedilememiş olan potansiyelini ve yeteneğini gerçekleştirebilme olanağını yaratabilmeyi amaçlamaktadır. İşin sıradan halinden sıyrılarak yeni tasarımlarla işi zenginleştirmek ve ona yeni boyutlar kazandırabilmek işi dönüştürebilmektir. İş tasarımı, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi uygulamalarla gerçekleştirilmektedir.

İş görenlerin, işe olan ilgileri arttırarak motivasyonunun taze kalmasını sağlamak amacıyla değişik bölümlerde çalışabilme olanağını sağlamak iş rotasyonu olarak kabul edilmektedir. Bir otomobil fabrikasında ön camları monte eden bir işçinin, diğer haftalarda ön tamponu monte etme görevi verilerek ilgisini başka yere çekerek motivasyon gücünü arttırılması sağlanabilir. Ancak, bu beklenen etkiyi vermeyebilir. Uzun zamandır yapmış olduğu bir iş için harcadığı zamanı, geçici ve sıkıcı bir iş için harcayan iş gören, uzmanlığını yeteri kadar kullanamadığından, kendi uzmanlık alanı olmadığından, verimliliğinde düşüş olmaktadır. Diğer boyutuyla ele alırsak da farklı işlerde görev alan iş gören, geniş alanda beceri sahibi olur ve bunu etkili bir eğitim tekniği olarak kullanabilir (Aşan, 2001: 242).

Birtakım işlerin biraya getirilmesi sağlanarak geniş kapsamlı bir iş oluşturulma biçimi iş genişletmedir. Buradaki iş genişletme yükün artırılması değildir. Burada amaç kapsamı genişletmektir.

İş zenginleştirmede amaç, iş görene işiyle ilgili daha çok kontrol görevi verilmekte bunun sonucu olarak iş görende işi başarma hissi, sorumluluk duygusu ve fark edilme gibi olumlu duygular geliştirilmesi yolundadır.

### **2.3.3.6. Öz Yönetim**

Günümüzde bilgi işçilerinin önemi oldukça büyüktür. Onlara bireysel anlamda gelişme sağlayabilecek, kendilerini özerk hissedebilecek sağlayacak gerekli ortam sağlandığında daha da verimli ve başarılı olacaklardır. Olaylarda ve görevlerini yerine getirme esnasında, kontrolün kendilerinde olduğu hissi, onların daha iyi sonuçlar almaları ve daha çok çalışmalarını sağlayacak hem motivasyon gücünü hem de ilgilerini çoğaltacaktır.

### **2.3.3.7. Personel Güçlendirme**

Yeni yönetim yaklaşımlarından en sık kendinden söz ettiren personel güçlendirme, motivasyondaki en yeni yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Emir verme şeklindeki yönetim tarzlarından sıyrılarak, iş görenlerin yaratıcılık ruhlarını ortaya çıkararak motivasyonu üzerinde olumlu etki yaratmayı amaç edinen personel güçlendirme, işletme problemlerinin çözümü için birliği hedeflemektedir (Doğan, 2003: 23).

1990'lı yıllardan itibaren tüketicilerin bilinçlenmesi, rekabetçi ortamın gerektirdiği talebe yanıt verebilmek için örgütlerin bir takım uygulamalara yönlendirmiştir. Tüketicilerin bilinçlenmesi ve artan rekabet ortamı, hızlı ve etkili tepkimeler talep etmektedir. Çalışanların işin gerçekleştiği anda karar vermeleri ve harekete geçmelerini gerekli kılmaktadır. Bir hata yapıldığında da yine aynı zamanda geri besleme alınmalı ve deneyimlerden ders çıkarılmalıdır. Diğer taraftan, bugünün organizasyonları holografik (tek birimlerin toplamı) yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu durum da bireylerin ve birimlerin güçlendirilmeleri gerektiğini de beraberinde getirmektedir (Pelit, 2015: 29).

Örgütlerde güçlendirmeyi kaçınılmaz kılan bir başka olgu da, çalışanların artan eğitim düzeyidir. Geleneksel organizasyonlarda ki varsayım, çalışanların emir almaya muhtaç, bağımlı ve sorumluluk almayı göze almayan bir yapıda olduğudur. Artan eğitim seviyesi ve beklentileri ise böyle bir yönetimi kabul etmemektedir. Daha fazla güç, kontrol, bir diğer anlamda da iş üzerinde özerklik talep etmektedir (Koçel, 2001: 339).

## **BÖLÜM 3: ALAN ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve araştırmanın sonuçları hakkında bilgi ve değerler verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu araştırmanın amacı, tamamı devlete ait olan ve kamu kurumu olma özelliğini devam ettiren PTT A.Ş 'nin, dönüşümsel liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkileri ile çalışanların demografik özelliklerinin iş tatminlerinde fark meydana getirip getirmediğini incelemektir. Öncelikle, çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni hallerinin iş tatmini üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra, kurumdaki yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında PTT A.Ş' nin Topkapı'da bulunan, önceden 'Avrupa Yakası Posta İşleme Merkez Müdürlüğü' olarak faaliyet gösteren, daha sonra 'Bayrampaşa ve Fatih Posta Dağıtım Müdürlüğü' olarak kabul gören ve bünyesinde dağıtıcı, baş dağıtıcı, memur, şef olarak görev alan, 249 çalışan araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Kurum yönetici ve çalışanlarının özellikleri ortaya çıkarılarak durumsal açıdan farklılıkları incelenmeye çalışılmıştır. Bu sayede, verimliliğini arttırmayı hedefleyen bu kuruma gerekli bilgiler sağlanmış olmaktadır.

Araştırmanın kapsamını oluşturan 249 anket sayısından, 229 adet anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Dönüşü olan anketlerden 5'i eksik ve yanlış kodlandığından değerlendirilmeye alınmamıştır. Anketlerin yaklaşık olarak %90'ında geri dönüş sağlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları**

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi, hızlı, güvenilir ve sistematik açıdan veri elde edebilme yolunda en önemli aracı vazifesi görmektedir. Araştırmada birincil araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birincil araştırma yöntemi, araştırmacının verileri kendisinin toplayarak sonuca vardığı yöntemdir. Bu araştırma, 2016 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlı olmaktadır. Araştırmanın bulguları, çalışanların ankete verdikleri cevaplarla sınırlı kalmaktadır.

Çalışanların, anket sorularını samimi, içten, özgür ve hür iradelerine dayanarak cevapladıkları varsayılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

#### 3.3.1. Ana Hipotezler

- H0: Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.3.2. Alt Hipotezler

- H0: İlham verici motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İlham verici motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: İdeal etki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İdeal etki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Zihinsel teşvik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Zihinsel teşvik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Bireysel ilgi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Bireysel ilgi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Dönüşümsel liderlik ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Dönüşümsel liderlik ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H0: Dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.4. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Araştırma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları, çalışanlara araştırmacı tarafından dağıtılmış ve belirli bir süre sonunda çalışanlardan toplanmıştır. Anketlerin incelenmesinde 'SPSS Statistics 21.0 programı kullanılmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmakta ve bu ankette toplam 45 soru bulunmaktadır.

Araştırma anketinde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 4 demografik soru oluşturulmuştur. Bununla birlikte iş tatminini ölçmek amacıyla R. V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen 'Minnesota İş Tatmin Ölçeği'nden yararlanılmıştır. İş tatmininin 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş tatmin ölçeğidir. Ölçeğin, 100 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa



formu bulunmakta ve her iki form da işin farklı 20 boyutuyla ilgili sorular içermektedir. Minnesota iş tatmin ölçeği, diğer iş boyutlarına nazaran daha kapsayıcı boyutlar içermektedir. Ölçek, 'İş tatmini, bireyin ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçları karşılamayı beklediği iş sistemleri arasındaki uyumdan doğar' hipotezlerine dayanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler tatminine yol açan içsel, dışsal ve genel faktör boyutlarında gruplandırılmaktadır (Pelit, 2015: 82).

Dönüşümsel liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio'nun 2000 yılında geliştirdikleri 'MLQ-5X Short Form' ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik bölümünde, ideal etki davranışında 8, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi davranışlarında 4'er ifade olarak temsil edilmektedir. Kullanılan 'MLQ-5X Short Form' ölçeği 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir. Anketleri cevaplayanlar, birebir çalıştıkları yöneticinin davranışlarını göz önünde bulundurarak ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedir. Ölçekteki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade ('1-kesinlikle katılıyorum 'dan, ..... '5-kesinlikle katılmıyorum' a kadar) kullanılmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Sonuçları

Bu bölümde anket formlarının dağıtıldığı kurumdan toplanan ham veriler Spss programı sayesinde anlamlı hale getirilerek bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

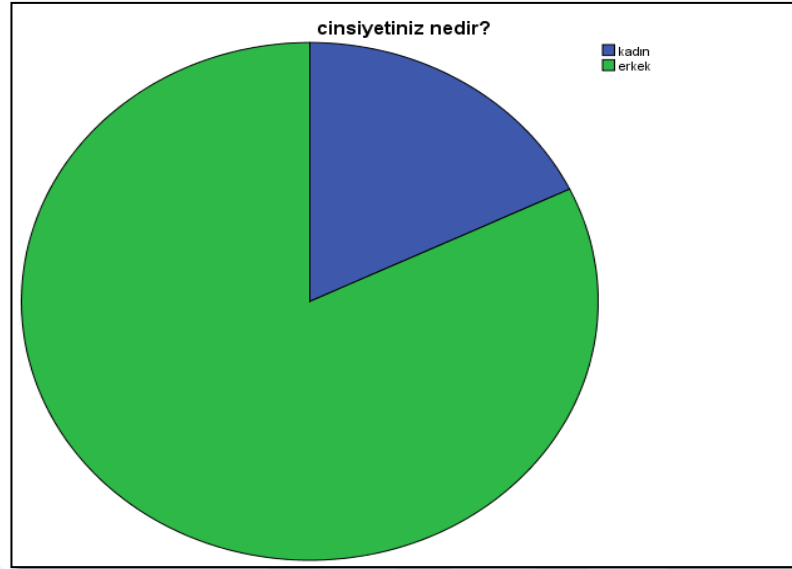
#### 3.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki grubun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlanmasına yer verilmiştir.

**Tablo 1**

#### **Cinsiyet ile İlgili İstatistikler**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli %</b>	<b>Kümülatif %</b>
Kadın	40	17,9	17,9	17,9
Erkek	184	82,1	82,1	100,0
Total	224	100,0	100,0	



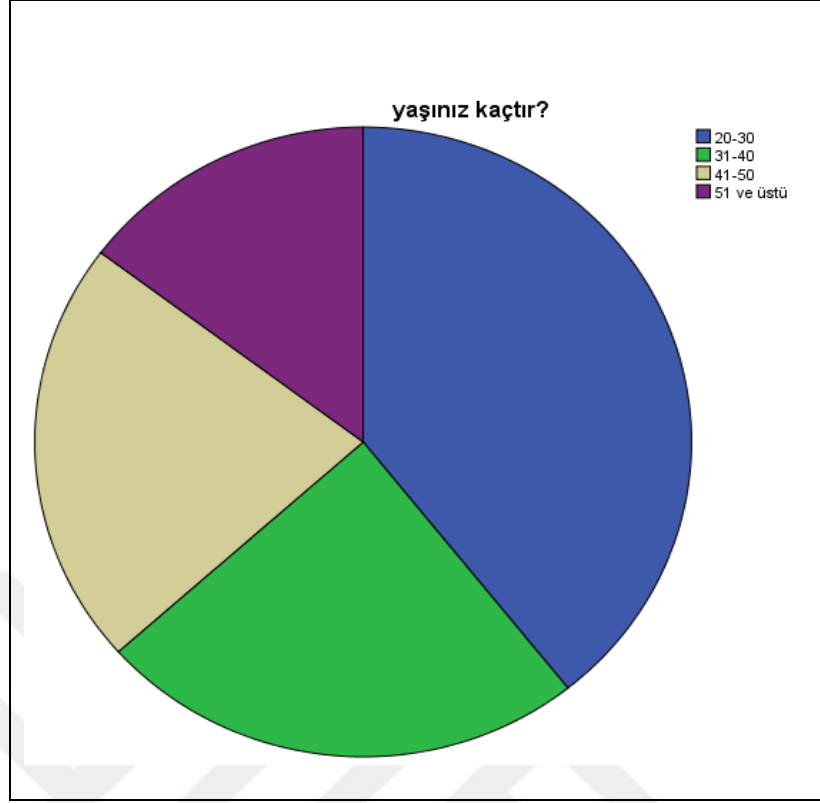
**Şekil 5:** Cinsiyet ile İlgili Yüzdeler

Tablo 1'de ve şekil 3.1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların 184'ü (%82.1) erkek, 40'ı (%17.9) kadındır. Buna göre evrenin büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 2**

**Yaş ile İlgili İstatistikler**

Yaş aralığı	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
20-30	87	38,8	38,8	38,8
31-40	54	24,1	24,1	62,9
41-50	50	22,3	22,3	85,3
51 ve üstü	33	14,7	14,7	100,0
Total	224	100,0	100,0	



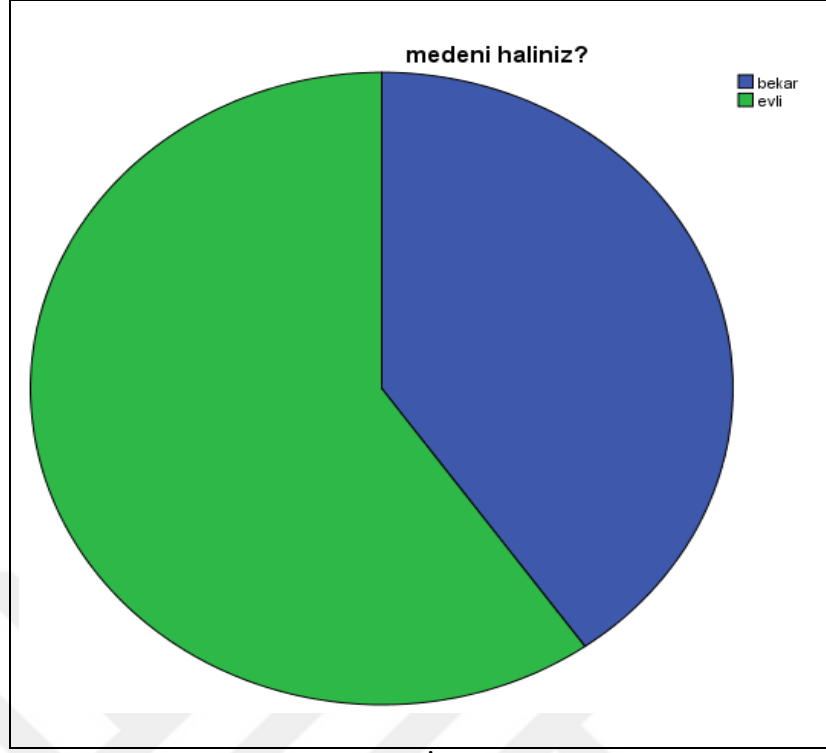
**Şekil 6:** Yaş ile İlgili Yüzdeler

Tablo 2'de ve şekil 3.2'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların 87'si (%39.3) 20-30 yaş grubunda, 54'ü (%24.1) 31-40 yaş grubunda, 50'si (%21.9) 41-50 yaş grubunda, 33'ü (%14.7) 51 ve üstü grubunda yer almaktadır.

**Tablo 3**

**Medeni Hal ile İlgili İstatistikler**

Medeni durum	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Bekar	90	40,2	40,2	40,2
Evli	134	59,8	59,8	100,0
Total	224	100,0	100,0	



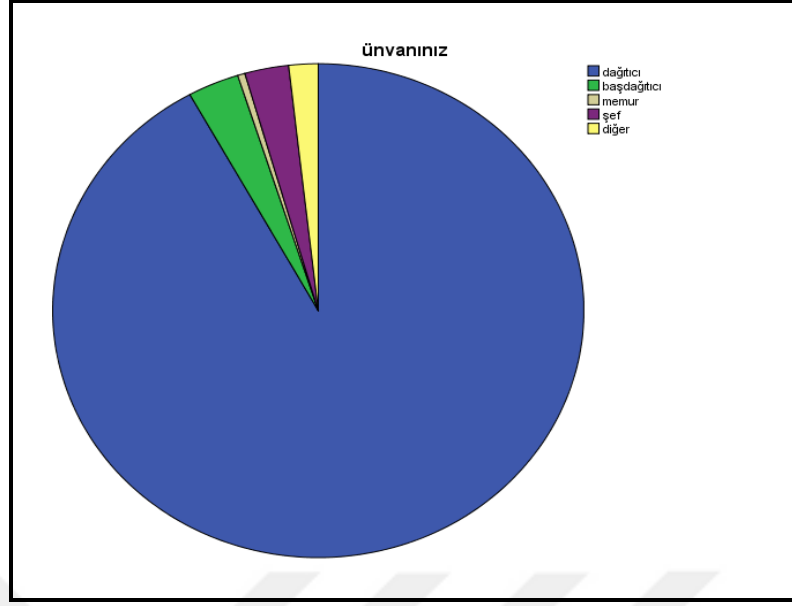
**Şekil 7:** Medeni Hal ile İlgili Yüzdeler

Tablo 3 ve şekil 3.3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 90'ı (%40.2) bekar, 134'ü (%59.8) evlidir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu evli olanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 4**

**Ünvan ile İlgili İstatistikler**

Ünvan	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Dağıtıcı	206	92,0	92,0	92,0
Baş Dağıtıcı	7	3,1	3,1	95,1
Memur	1	,4	,4	95,5
Şef	6	2,7	2,7	98,2
Diğer	4	1,8	1,8	100,0
N	224	100,0	100,0	



**Şekil 8:** Ünvan ile İlgili Yüzdeler

Tablo 4'de görüldüğü gibi 224 çalışanın 206'sı (%92,0) dağıtıcı, 7'si (%3,1) baş dağıtıcı, 1'i (% 0,4) memur, 6'sı (% 2,7) şef, 4'ü (% 1,8) diğer kategorilerde çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çok büyük çoğunluğunun dağıtıcılardan oluşması, liderlik etkilerinin ölçülmesinde çalışmaya büyük önem katmaktadır.

### 3.5.2. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

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

#### Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

Tatmin Alanları	Madde Numaraları
İçsel tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal tatmin	5,6,12,13,14,17,18,19
Genel tatmin	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Minnesota iç tatmini, bu araştırma dahilinde 224 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinden oluşturulan analiz neticesinde ölçeğin iç tutarlılık Cronbach alpha değerinin  $\alpha = 0.954$  gibi yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir (Tablo 5). Ölçeğin güvenilirliği göz önüne alındığında en temel konulardan biri ölçeğin iç tutarlılığıdır. İç tutarlılık, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle ne derece uyumlu olduğu ile ilgili bir durumdur. Ölçekte oluşturulan maddelerin hepsinin aynı yapıyı ölçüp ölçülemediği saptanmaya çalışılır. İç tutarlılığın tespitinde yaygın olarak Cronbach alpha katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayının .7'nin üstünde olması istenmektedir (Balcı ve Ahi, 2016: 113).

**Tablo 5:**

**İş Tatmini Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	20

**3.5.3. Dönüşümsel Liderlik Ölçeği**

Dönüşümsel liderliğin ölçülmesinde Bass ve Avolio'nun 2000 yılında geliştirdikleri 'MLQ-5X Short Form' ölçeği kullanılmıştır. Dönüşümsel liderlik bölümünde, ideal etki davranışında 8, zihinsel teşvik, ilham verici motivasyon ve bireysel ilgi davranışlarında 4'er ifade olarak temsil edilmektedir. Kullanılan 'MLQ-5X Short Form' ölçeği 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir. Anketleri cevaplayanlar, birebir çalıştıkları yöneticinin davranışlarını göz önünde bulundurarak ifadelere katılma derecelerine göre uygun seçeneği işaretlemektedir. Ölçekteki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifade ('1-kesinlikle katılıyorum 'dan, ..... '5-kesinlikle katılmıyorum' a kadar) kullanılmıştır.

Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin Alanları ve Madde Numaraları

Alanları	Madde Numaraları
İdeal Etki	1,2,3,4,5,6,7,8
Zihinsel Teşvik	9,10,11,12
İlham Verici Motivasyon	13,14,15,16
Bireysel İlgi	17,18,19,20

MLQ-5X Short Form liderlik ölçeği, bu araştırma dahilinde 224 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinden oluşturulan analiz neticesinde ölçeğin iç tutarlılık

Cronbach alpha değerinin  $\alpha = 0.956$  gibi yüksek derecede bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir (Tablo 5.1.). Ölçeğin güvenilirliği göz önüne alındığında en temel konulardan biri ölçeğin iç tutarlılığıdır. İç tutarlılık, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleriyle ne derece uyumlu olduğu ile ilgili bir durumdur. Ölçekte oluşturulan maddelerin hepsinin aynı yapıyı ölçüp ölçülemediği saptanmaya çalışır. İç tutarlılığın tespitinde yaygın olarak Cronbach alpha katsayısı kullanılmaktadır. Bu katsayının .7'nin üstünde olması istenmektedir (Balcı ve Ahi, 2016: 113).

**Tablo 5.1.**

**Dönüşümsel Liderlik Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	20

**3.5.4. Çalışanların Dönüşümsel liderlik Düzeyleri ile İş Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Dönüşümsel liderlik düzeyleri ile iş tatmin ölçekleri arasındaki ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü tanımlamak için kullanılır. Pearson r, aralık ölçekli (sürekli) değişkenler için tasarlanmıştır. En az iki değişkenin birbiri ile ilgisini, bu ilişkinin yönünü ve kuvvetini tanımlamayı amaçlar. Analizin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilişkinin katsayısı (r) kullanılır. Korelasyon katsayısı;  $-1 \leq r_{xy} \leq +1$ 'dir. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon analizleri kullanan veri tipine uygun seçilmelidir.  $r = .10 - .29$  düşük,  $r = .30 - .49$  orta,  $r = .50 - 1.0$  yüksek oranda korelasyon olduğunu belirtmektedir (Balcı ve Ahi, 2016: 144)

- H0: Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarıyla çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 6**  
**Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**

		Dönüşümsel Liderlik	İş Tatmini
Dönüşümsel Liderlik	Pearson Correlation	1	,404
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Correlation	,404	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

Tablo 6'te görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,404$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,404$  yani % 40) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi ret edilmekte ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik düzeyleri ne kadar olumlu düzeyde olursa çalışanların da iş tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır.

#### 3.5.4.1. İlham Verici Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- $H_0$ : İlham verici motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : İlham verici motivasyon ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7'da görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,408$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,408$  yani % 40) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi ret edilmekte ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin İlham verici motivasyon düzeyleri ne kadar olumlu olursa çalışanların da iş tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır. İlham verici motivasyon algısı ne kadar artarsa çalışanların iş tatminleri de o kadar artmaktadır.



**Tablo 7**

**İlham Verici Motivasyon ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

		<b>İlham Verici Moti- vasyon</b>	<b>İş Tatmini</b>
İlham Verici Moti- vasyon	Pearson Correlation	1	,408
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Correlation	,408	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

**3.5.4.2. İdeal Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

- H0: İdeal etki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: İdeal etki ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 8**

**İdeal Etki ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

		<b>İdeal Etki</b>	<b>İş Tatmini</b>
İdeal Etki	Pearson Correlation	1	,385
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Correlation	,385	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

Talo 8'te görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,385$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,385$  yani %  $38,5$ ) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre H0 hipotezi ret edilmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin İdeal etki düzeyleri ne kadar olumlu olursa çalışanların da iş tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır. İdeal etki algısı ne kadar artarsa çalışanların iş tatminleri de o kadar artmaktadır.

### 3.5.4.3. Zihinsel Teşvik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H0: Zihinsel Teşvik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Zihinsel Teşvik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9**

#### Zihinsel Teşvik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Zihinsel Teşvik	İş Tatmini
Zihinsel Teşvik	Pearson Correlation	1	,341
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Correlation	,341	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

Tablo 9'de görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,341$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,341$  yani % 34.1) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre H0 hipotezi ret edilmekte ve H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin Zihinsel teşvik düzeyleri ne kadar olumlu olursa çalışanların da iş tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır. Zihinsel teşvik algısı ne kadar artarsa çalışanların iş tatminleri de o kadar artmaktadır.

### 3.5.4.4. Bireysel İlgî ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H0: Bireysel ilgi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki yoktur.
- H1: Bireysel ilgi ile iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişki vardır

**Tablo 10**

#### Bireysel İlgî ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Bireysel İlgî	İş Tatmini
Bireysel İlgî	Pearson Correlation	1	,355
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İş Tatmini	Pearson Correlation	,355	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

Tablo 10'da görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,355$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,355$  yani % 35.5) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi ret edilmekte ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin bireysel ilgi düzeyleri ne kadar olumlu olursa çalışanların da iş tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır. Çalışanların, bireysel ilgi algısı ne kadar artarsa çalışanların iş tatminleri de o kadar artmaktadır.

#### 3.5.4.5. Dönüşümsel Liderlik İle İçsel Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- $H_0$ : Dönüşümsel liderlik ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Dönüşümsel liderlik ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 11**

#### Dönüşümsel Liderlik ve İçsel Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Dönüşümsel Liderlik	İçsel Tatmin
Dönüşümsel Liderlik	Pearson Correlation	1	,353
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	224	224
İçsel Tatmin	Pearson Correlation	,353	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	224	224

Tablo 11'de görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,353$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,353$  yani % 35.3) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi ret edilmekte ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarında olumlu yönde artış olursa, içsel tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır.

#### 3.5.4.6. Dönüşümsel Liderlik İle Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- $H_0$ : Dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- $H_1$ : Dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12'de görüldüğü gibi ( $,000 < 0,05$ ) ilişki anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının pozitif olduğu ( $,432$ ) görülmektedir. Katsayının ( $,432$  yani % 43.2) pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiyi ifade ettiği görülmektedir. Buna göre  $H_0$  hipotezi ret edilmekte ve  $H_1$  hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarında olumlu yönde artış olursa, dışsal tatmin düzeyleri o kadar artmaktadır.

**Tablo 12**

**Dönüşümsel Liderlik İle Dışsal Tatmin Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

	Dönüşümsel Liderlik	Dışsal Tatmin
<b>Dönüşümsel Liderlik</b> Pearson Correlation	1	,432
Sig. (2-tailed)	224	,000
N	,432	224
<b>Dışsal Tatmin</b> Pearson Correlation	,000	1
Sig. (2-tailed)	224	224
N		

**3.6. Çalışanların Genel İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular**

**Tablo 13**

**Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri**

	İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
N	224	224	224
Ortalama	3,0205	3,1161	2,8772
Standart Sapma	,76641	,78570	,82788

Araştırmaya katılan çalışanların iş tatmini ortalaması 3,02; standart sapması 0,76 İçsel tatmin ortalaması 3,11; standart sapması 0,78. Dışsal tatmin ortalaması 2,87, standart sapması 0,82 olarak bulunmuştur (Tablo 12) . İş tatminine genel olarak bakıldığında ortalamanın 3 ve 3'e yakın değerler alması, 5'li likert iş tatmin ölçeğini oluşturan sorulardan 'memnunum' cevabının yoğunlukta olduğunu göstermektedir. Genel anlamda çalışanların, işlerinden memnun olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.6.1. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Yaşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışanların genel iş tatmin düzeyleri ile yaşları arasındaki ilişkiyi incelemek için tek yönlü varyans analizi olan ANOVA kullanılmıştır. Bu analizin oluşturulabilmesi için birkaç düzeyi bulunan bağımsız değişken gerektirmektedir. Bu yapılan çalışmada, 'yaş' bağımsız değişkenin ve dört düzeyi (20-30, 31-40, 41-50, 51 ve üstü) bulunduğu için ANOVA analizi uygun görülmüştür. Anova testinin varsayımlarından olan 'grupların varyansları homojendir' savını doğrulamak amacıyla homojenite testi uygulanmıştır.

**Tablo 14.1.**

#### **Homojenite Testi**

İş Tatmini	df1	df2	Sig.
,695	3	220	,556

Homojenite testi incelendiğinde grupların anlamlılık değerinin (sig.) 0.05'ten büyük olduğu (,556) görülmektedir. Bu sonuç, değişkenlerin homojen olduğunu göstermektedir.

Anova testinde bağımlı ve bağımsız olarak iki değişken vardır. Bağımsız değişkende, iki-den fazla grup olmaktadır. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için tek yönlü anova testi kullanılmaktadır. ( $p < 0,05$ ) ise bağımlı ve bağımsız değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu; ( $p > 0,05$ ) ise, anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

**Tablo 14.2.**

#### **Yaş ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	SİG
20-30	87	3,0138	,80140	1,434	,234
31-40	54	2,8991	,72791		
41-50	50	3,2000	,78571		
51 ve üstü	33	2,9652	,68254		
Total	224	3,0205	,76641		

Tablo 14.2'ye bakıldığında ( $p > 0,05$  yani sig: ,234) çalışanların yaşı ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Anketlere verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında 3 ve 3'e yakın değerler olduğu anlaşıldığından çalışanların yaşları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık da görülmemektedir

### 3.6.2. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Eğitim Durumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bu yapılan çalışmada, 'Eğitim durumu' bağımsız değişkenin ve altı düzeyi (ilkokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, diğer) bulunduğu için ANOVA analizi uygun görülmüştür. Anova testinin varsayımlarından olan 'grupların varyansları homojendir' savını doğrulamak amacıyla homojenite testi uygulanmıştır

**Tablo 15.1.**

#### **Homojenite Testi**

İş Tatmini	df1	df2	Sig.
3,600	4	219	,007

Homojenite testi incelendiğinde grupların anlamlılık değerinin (sig.) 0.05'ten büyük olduğu (0,07) görülmektedir. Bu sonuç, değişkenlerin homojen olduğunun göstermektedir.

**Tablo 15.2.**

#### **Eğitim ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	SİG
İlkokul	35	3,3243	,83871	3,676	0,06
lise	104	2,9394	,69526		
Ön lisans	46	3,2011	,89185		
Lisans	35	2,7500	,59975		
Yüksek lisans	4	2,7625	,58220		
Total	224	3,0205	,76641		

Tablo 15.2'ye bakıldığında ( $p > 0,05$  yani sig: 0,06) çalışanların eğitim durumu ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

### 3.6.3. Çalışanların Genel İş Tatminleri ile Ünvanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Bu yapılan çalışmada, 'Ünvan' bağımsız değişkenin ve beş düzeyi (ilkokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, diğer) bulunduğu için ANOVA analizi uygun görülmüştür. Anova testinin varsayımlarından olan 'grupların varyansları homojendir' savını doğrulamak amacıyla homojenite testi uygulanmıştır. Tablo 15.1 incelendiğinde grupların anlamlılık değerinin (sig.) 0.05'ten büyük olduğu (,738) görülmektedir. Bu sonuç, değişkenlerin homojen olduğunun göstermektedir.

**Tablo 16.1.**  
**Homojenite Testi**

İş Tatmini	df1	df2	Sig.
,421	3	219	,738

**Tablo 16.2.**  
**Ünvan ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Anova Testi**

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma	F	SIG
Dağıtıcı	206	3,3083	,77328	,732	,521
Baş dağıtıcı	7	3,0929	,82837		
Memur	1	2,4500			
Şef	6	2,6583	,64994		
Diğer	4	2,6625	,38595		
Total	224	3,0205	,76641		

Tablo 16.2'ye bakıldığında ( $p > 0,05$  yani sig: ,521) çalışanların Ünvanları ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

### 3.7. Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Çalışanların Cinsiyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışanların cinsiyetleri ile dönüşümsel liderlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için T - testi yapılmıştır. T- testi, iki grup için söz konusu olan puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını göstermektedir

**Tablo 17**

#### **Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

Bağımlı Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortama	Standart Sapma	T	df	P
Dönüşümsel Liderlik	Kadın	40	2,8100	1,10617		221	0,018
	Erkek	183	3,2388	1,01686	-2,378		
İş Tatmini	Kadın	40	2,8825	,82357		221	0,210
	Erkek	183	3,0508	,75448	-1,257		

Tablo 17 incelendiğinde yapılan T- testine göre çalışanların cinsiyetlerine göre dönüşümsel liderlik algıları, p değeri 0,018 olduğundan yani  $p < 0,05$  kuralını sağladığından, çalışanların cinsiyetleri ile dönüşümsel liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğunu, erkeklerin dönüşümsel liderlik algılarının kadınlardan daha fazla olduğunu kabul edebiliriz. Buna nazaran, çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında p değeri

0,210 olduğundan  $p < 0,05$  kuralını sağlayamadığından, çalışanların cinsiyetleri ile iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyebiliriz.

### 3.8. Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Çalışanların Medeni Durumları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Çalışanların medeni durumları ile dönüşümsel liderlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için T - testi yapılmıştır. T- testi, iki grup için söz konusu olan puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını göstermektedir.

**Tablo 18**

#### **Dönüşümsel Liderlik ve İş Tatmini ile Medeni Durum Arasındaki İlişki**

<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>T</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
Dönüşümsel Liderlik	Bekar	90	3,0839	1,05723	-,820	222	,413
	Evli	134	3,2011	1,04348			
İş Tatmini	Bekar	90	2,9633	,73994	-,915	222	,361
	Evli	134	3,0590	,78407			

Tablo 18 incelendiğinde, dönüşümsel liderlik p değeri (,413) ve iş tatmini p değeri (,361) 0,05'ten büyük olduğundan çalışanların medeni durumları ile dönüşümsel liderlik algıları ve iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını kabul edebiliriz.

### 3.9. Dönüşümsel Liderlik Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Çalışanların, dönüşümsel liderlik algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir analizdir. Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon ise çok değişkenli regresyon analizidir. Regresyon analizini korelasyon analizinden ayıran önemli fark, korelasyonda bağımlı veya bağımsız olması aranmaksızın iki değişken arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Ancak, regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenin varlığı şarttır. Etkileyen ve etkilenen değişken regresyon analizinin yapı taşlarıdır. Regresyon analizinde değişkenler arası neden - sonuç ilişkisine ulaşılmaya çalışılabilmektedir.



**Tablo 19**  
**Dönüşümsel Liderlik ile İş Tatmini Regresyon Analizi**

Mo- del		F De- ğeri	P De- ğeri	Düzeltil- miş R - Kare	Standart Edilmiş Katsayılar Beta	T	P
	Sabit					14,005	,000
	İş Tat- mini	43,299	,000	,159	,295	6,580	,000

Regresyon modelini incelersek, Tablo 19'de görüldüğü gibi dönüşümsel liderlik algıları tek başına % 5 anlamlılık düzeyinde, çalışanların iş tatmini düzeyinde meydana getirdiği değişkenliğin %15,9'unu açıklayabildiği görülmektedir. Alt boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkilerinin anlamlılığı incelendiğinde beta katsayılarının anlamlılık değerinin araştırma için kabul edilen anlamlılık seviyesi ( $p < 0,05$  ve  $p = ,000$ ) %5 den küçük olduğu görüldüğünden tüm etkilerin anlamlı olduğu kabul edilmektedir. Dönüşümsel liderlik algıları, iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif ( $,295$ ) yöndedir. Çalışanların dönüşümsel liderlik algıları arttıkça iş tatmin düzeyleri % 29,5 (Beta değeri=  $,295$ ) oranında artış gösterecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İş yaşantısı, bireyin yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Gününün en fazla vaktini geçirdiği zamanlar işine ayırdığı zamanlardır. Kişinin hem sosyal çevresi hem ailesi hem de başarılı bir hayat sürmesi için iş memnuniyeti de oldukça önemlidir. Kişi yaptığı işten mutluluk duydukça daha çok işine odaklanır ve başarısı daha da artar. Birey, iş hayatında mutlu oldukça ve fikirlerinin dikkate alındığını hissettikçe hem örgüt için hem de toplum için daha verimli olabilir. İşte bu noktada sahneye yöneticiler çıkar. Çalışanı işe motive eden de işten doyumсуuz kalmasına sebep olan da yöneticiler ve yönetim biçimidir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için çalışması tabii ki zorunludur. Ancak, unutulmamalıdır ki örgütleri ayakta tutan ve yaşamlarını sürdürmelerini sağlayanlar da çalışanlardır. Robotlar bu yüzyılda da en pahalı iş gören olduğundan insanların iş gören olarak en önemli yerde olması kaçınılmazdır. Her iş gören sadece bir iş gören olarak görülmemekten ziyade bir birey olarak değerlendirilse onların görüşleri de dikkate alınıp önem görse, onlardan elde edilecek verimde de artış bir sonuç olacaktır.

Kamu kurumlarındaki iş görenler, kurum için hem bir maliyet hem de katma değer unsuru niteliğindedir. Kamu kurumlarında çalışan iş görenler de mutсуuz olursa kurum için de zarar artışına sebep olabilmektedir. Bu yapılan çalışmada, iş görenlerin genel olarak orta düzeyde işinden memnun olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç değerlendirilmeye alındığında çalışanların öncelikle tamamı devlete ait olan bir şirkette çalışıyor olmaları, onların devlete hizmet etmekte olmalarının getirdiği bir gurur sahibi olmalarını sağlamaktadır. Devlete hizmet, devlet görevinde bulunmak duygusu, onların yöneticilerinden duymuş oldukları memnuniyetsizliğin de önüne geçerek iş tatmin duygularının benliğinde barındırmalarını sağlamıştır.

Dönüşümsel liderlik algılarının genel iş tatmini üzerindeki %29,5 değeri önemli bir değerdir. Çalışanların iş tatmin düzeyleri orta düzeyde olmasına rağmen, yöneticilerin davranış biçimde iyileştirme yoluna gidilerek onların bir lider gibi davranmaları sağlanırsa iş görenlerin iş tatmini de o kadar artış gösterecektir. Çalışanların orta düzeyde olan iş tatmini, iyi hatta pekiyi oranına ulaşacaktır. İş tatmini yerinde olan bir çalışan, hem örgüt için hem de toplum için verimli ve olumlu bir davranış biçimi sergiler.

Dönüşümsel liderlik alt boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon algılarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin %40,4 oranında pozitif yönde ve orta derecede bir etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırma evrenindeki liderlerin ilham verici motivasyon boyutu yönünde gösterdikleri her davranış biçimi, çalışanların iş tatmini üzerinde %40,4 oranında etki oluşturacaktır. Yapısında, çalışanıyla gelecek yönünde ortak karar alabilme, ortak bir vizyon oluşturabilme, çalışanın yeteneklerini ortaya çıkarabilme, onu örgütün bir parçası olduğu izlenimi kazandırabilme açısından çok büyük önem taşıyan ilham verici motivasyon algısı, dönüşümsel liderin olmazsa olmazı durumunda olduğundan, veri etkili ve verimli şekilde kurumca değerlendirme altına alınmalıdır.

İdeal etki ile iş tatmini arasındaki ilişki araştırıldığında %38,5 oranında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir sonuç çıkarılmıştır. İdeal etki alt boyutu, dönüşümsel liderin karakteristik ve yapısal olarak tanımlamada araştırmamızın diğer önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Çalışanların, liderlerini tam anlamıyla benimsemesi, ona güven duyması ve hatta onu örnek alabilmesi açısından değerler oluşmasını sağlayan bu alt boyutun %38,5 oranında bir orana sahip olması etkinin diğer önemli bir parçasıdır.

Zihinsel teşvik ile iş tatmini arasındaki ilişki durumuna bakıldığında %34,1 oranında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Dönüşümsel liderin, oluşan kritik durum ve problemler karşısında almış olduğu tedbirlerle, problemleri çözebilme yeteneğinin ölçülmeye çalışıldığı bu alt boyutta, çalışanların liderlerinin karşılaştıkları krizlerle baş edebileceği, başarıya ulaşabileceği algısı, çalışanlarda güven duygusuyla birlikte gelen iş tatminleri üzerinde %34,1 oranında bir etki oluşturmaktadır.

Bireysel ilgi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediğimizde ise; %35,5 oranında yine pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir sonuca ulaşılmıştır. Bu boyutta çalışanın, lideri tarafından dikkate alındığı, onunla ilgilenildiği ve liderini yol gösterici olarak kabul edip etmediği anlaşılmasına çalışılmıştır. %35,5 bir oran da önemli bir sonuç olarak kabul edilebilir. Kendini işin bir parçası olarak gören, dikkate alındığını hisseden her çalışan, işine kendini daha çok verecektir. Bu durumun sonucu olarak da iş tatmini o denli artış gösterecektir.

Dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin algıları arasında %43,2 oranında pozitif yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların, liderlerinin idare biçimi, karar verme yeteneği, iş yerinin kanun, yönetmelik maddelerine uyma derecesi, terfi olanağı,

ücret memnuniyeti, çalışma koşulları, çalışma ortamı, takdir görme isteklerinin ölçülme-ye çalışıldığı dışsal tatmin alt boyutu üzerinde %43,2 oranında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dönüşümsel liderlik ile içsel tatmin algıları arasında da %35,3 oranında pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların kendini işin bir parçası olarak görebilmeleri, geleceğe güvenle bakabilmeleri, kendi kararlarını uygulayabilmeleri açısından dönüşümsel liderlerinin davranış biçimlerinin etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Lider bu tür bir davranış biçimi gösterdiği takdirde çalışanın da iş tatmini %35,3 oranında pozitif yönlü bir artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların demografik özellikleriyle iş tatmini arasındaki ilişki incelemeye alındığında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin 3' e yakın ortalamalardan oluşması onların 'memnunum' ortak paydada birleşmelerini sağlamıştır. Dönüşümsel liderlik algılarında erkeklerin bayanlara göre daha fazla olduğu (0,018) tespit edilmiştir.

Bu yaptığımız çalışmanın çoğunluğunu dağıtıcılar oluşturmaktadır. Dağıtıcıların ilk kademede ve sürekli olarak iletişim halindeki yöneticileri, onların baş dağıtıcılarıdır. Baş dağıtıcıların davranış biçimleri, onların emrindeki dağıtıcılar üzerinde büyük bir etki göstermektedir. Baş dağıtıcısından memnun olmayan, onun baskısına maruz kalan bir dağıtıcı tayin alarak görev yerini değiştirmektedir. Boş kalan dağıtıcı kadrosuna yeni bir dağıtıcının tayin olması bazen yıllar alabilmektedir. Bu durumda boş kalan görev yerinin yükü, diğer dağıtıcılara yüklenmekte ve bu durum onlarca dağıtıcı üzerinde iş tatminsizliği meydana getirmektedir. Topkapı' da bulunan posta dağıtım müdürlüğümüzdeki dağıtıcı tayinlerinin nedenlerinin çok büyük çoğunluğu, baş dağıtıcı ile olan ilişkilerdeki memnuniyetsizliktir. Dağıtıcıların iş güvencelerinin sağlam olarak hissetmeleri onların iş tatminlerini orta düzeyde olduğunu gösterse de baş dağıtıcıların davranış biçimleri dağıtıcıların iş tatmin düzeylerinde önemli bir etki yaratmaktadır.

### **Belirli zaman aralıklarıyla yapılan eğitim ile ilgili hususlar;**

Dağıtıcıların kişisel gelişim ve vatandaş ile ilgili ilişkilerinde verim alabilmeleri için yapılan eğitimlere yeni bir eğitim eklenerek baş dağıtıcılara da ' Yöneticilik ve Liderlik' alanında eğitim verilmelidir. Yüzlerce dağıtıcıyı bünyesinde barındıran bu kurumda, ilk

yönetici görevini üstlenen baş dağıtıcıların liderlik ve yöneticilik eğitimlerinden geçmeleri sağlanmalıdır. Çalışanın işe ne kadar ihtiyacı olursa olsun, iyi yönetilmediğini düşündüğü bir ortamda iş doyumundan ve neticesinde de verimden söz etmek çok doğru olmaz. İyi yönetilmediğinin düşünen bir dağıtıcı, memurluğu bırakmasa da olanak sağlandığı her anda tayinini alarak görev yerini değiştirme yoluna gidecektir.

Baş dağıtıcılara bu konu ile ilgili eğitim verildikten sonra periyodik olarak emrinde bulunan dağıtıcılara anket uygulaması yapılmalıdır. Eğitim alındıktan sonra da aynı memnuniyetsizlikler devam ederse baş dağıtıcının görev yeri değiştirilmelidir. Görev yeri değişikliği yapıldığında dahi memnuniyetsizlikler devam ederse uzman kişilerden eğitim alınması istenmeli ve ücreti baş dağıtıcı tarafından ödenmelidir. Bu eğitim sonunda da memnuniyetsizlikler devam ederse baş dağıtıcının kademesi düşürülmeli dağıtıcı rütbesine iade edilmelidir. Baş dağıtıcılık sınavından alınan yüksek puanlarla baş dağıtıcı rütbesi alınsa da lider olmayı başaramayan bir baş dağıtıcı yaptığı kötü yönetim biçimiyle onlarca dağıtıcı üzerinde olumsuz etki yaparak verimin düşmesine sebep olur. Bu da kurum için büyük bir kayıp olabilir.

### **Çalışanların motivasyonunu arttırmaya yönelik hususlar;**

Dağıtıcılar her ne kadar mahallede, sokaklarda yani açık alanda görev yapıyor olsa da görev yerine gitmeden önceki iki saatlik kısmını baş dağıtıcılarıyla geçirmektedirler. Baş dağıtıcısıyla o gün itibariyle sorun yaşayan bir dağıtıcının da veriminin düşmesi kaçınılmaz olmaktadır. O gün yaşadığı verim düşüklüğü evrak birikmesi nedeniyle tüm haftaya yayılabilmektedir. Çalışanların amirleriyle yaşadıkları ilişkinin incelenilmeye çalışıldığı, dönüşümsel liderlik ile dışsal tatmin arasındaki %43,2 oranındaki pozitif yönlü, anlamlı düzeydeki ilişkiye dayanarak bazı tedbirler alınabilir.

Üst yönetici durumundaki posta dağıtım müdürlerinin bir toplantı odası kendine hazırlayarak her grupta bulunan dağıtıcıları ayrı ayrı günlerde bağlı olduğu gurup arkadaşlarıyla birlikte görüşmeye almalıdır. Gerektiğinde toplantıdaki dağıtıcılarına uzmanların hazırladığı anketlere tabi tutmalıdır. Gerçek bir sorunun ortaya çıkmasında anket çalışmasının önemi çok büyüktür. Dikkate alındığını hisseden dağıtıcının motivasyonu daima artış gösterecektir.

Geçtiğimiz yıllarda başarılı olduğu düşünülen dağıtıcılar beş yıldızlı otellerde uzman kişilerden hem kişisel gelişim hem de tatil amaçlı ödüllendirilmişlerdir. Bu çalışmaların periyodik olarak yapılması, dağıtıcıların verimi için oldukça önemlidir. Maliyet yükü düşürülmesi için otellerle anlaşma yapılmalı indirim oranları yüksek tatil imkanı sağlanabilmelidir.

Çalışanlar arasında eşitlik ilkesi kuralına uyulmalıdır. Kendine haksızlık edildiğini hissedenden bir dağıtıcının da veriminin düşük olması kaçınılmazdır. Bir dağıtıcıya imkan sağlandığında diğer dağıtıcıların da bu imkanlardan zaman içinde faydalanması sağlanmalıdır.

Çalışma arkadaşları arasında saygı bütünlüğü oluşturulmalıdır. Birbirlerine saygı kavramını yitirmiş çalışma grubu üyeleri, takım ruhuyla hareket edemezler. Yardımlaşma, çalışanlar arasında samimiyeti ve saygıyı arttıracaktır. Takım ruhuyla hareket etmek herkesin kendini önemli hissetmesini sağlayacaktır

#### **Kurumsal açıdan yapılması gerekenler;**

Sürekli olarak aynı rütbede kalacağını düşünen bir dağıtıcıdan çok büyük verim alınamaz. Dağıtıcının deneyimlerine göre kıdemine göre not sisteminin yanında yükselme için sınav aralıkları uzun tutulmamalıdır.

Çalışanlara yönelik yönetim politikaları geliştirilmelidir. Çalışanların da üretim ve verimlilik alanında söz sahibi olabilmeleri sağlanmalıdır.

#### **Çalışma koşulları ile ilgili yapılması gerekenler;**

Dağıtıcı personelin, dağıtım alanına gitmeden önce çalıştığı ortamın ve çalışma koşullarının dağıtıcı personeli dağıtım alanına en yeterli şekilde hazırlayabilecek ortama ihtiyacı vardır. Kış ayında soğuk bir çalışma alanında dağıtım için hazırlık yapan bir dağıtıcı dağıtım görevinden geldikten sonra aynı soğuk ortamda görevini devam ettirmeye çalışırsa onun sağlık sorunları baş gösterecektir. Hasta ve raporlu bir dağıtıcının göreve gelmeme günlerinde kalan evraklarının yapım işi diğer dağıtıcı arkadaşlara paylaştırılacağı için ek yük ek iş diğer dağıtıcıların performansını da etkileyecektir.

Baş dağıtıcıların, dağıtıcılara adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissettirmeleri gerekmektedir. Diğer dağıtıcılardan daha az önem gördüğünü gören dağıtıcılar varsa ve dağıtıcıları arasında eşit davranış biçimi olmadığı izlenimi oluşturan bir baş dağıtıcının emrindeki

dağıtıcıları arasında iş doyumundan söz etmek pek mümkün olmaz. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik alanında çok iyi bir şekilde eğitilmesi çok önemlidir. Dağıtıcılar, dağıtım müdürlüklerinin bel kemiğini oluşturduğuna göre onlardan ilk sorumlu olan baş dağıtıcılarının da liderlik alanında iyi bir eğitim almaları, dağıtıcılardan alınan verimi önemli ölçüde arttıracaktır.

### **PTT'de araştırma yapacak araştırmacılara tavsiyeler;**

Liderlik kavramı, çok derin konular içeren, çok başlıklar altında ele alınabilinen önemli bir kavramdır. Bir örgüt için, önemli kavram olan 'örgütsel adalet' kavramının da çalışanlar üzerindeki etkisi incelenebilir. Ayrıca yine yönetim kavramı ele alınarak yöneticilerin geliştirilmeleri ile ilgili 'personel güçlendirme' alanında detaylar irdelenebilir. Dönüşümsel liderlik kavramı veya diğer liderlik türleri, iş tatmini ile birlikte diğer PTT Müdürlüklerinde incelemeye alınabilir. Yapılan analiz sonucunda farklılıklar çok fazlaysa karşılaştırmalı olarak inceleme yapılabilir.

### **Sonuç olarak;**

21. yüzyılın ilk çeyreğine yaklaştığımız şu yıllarda, çalışanın öneminin farkındalığı ve çalışandan alınan verimin arttırılmaya gidilmesi yönündeki çalışmalar daima önemini koruyacaktır. İster devlet kurumu isterse özel şirket olsun, çalışandan en iyi verimi elde etme çabası önemli bir boyuttur.

Çalışanlara uygulanan yaptırım gücü, elbette ki adaletli bir çalışma ortamının sağlanması için önemlidir. Ancak, bir yaptırım gücü dağıtıcıya göre farklılık gösterirse, dağıtıcılara gösterilen davranışlar arasında bir eşitsizlik hissedilirse o dağıtım grubundan büyük bir performans ve iş doyumunu bekleyemeyiz.

Çalışmayı yapan araştırmacının da bizzat araştırma yapılan yerde sekiz yıldan beri dağıtıcı olarak çalışması, eksikliklerin ve getirdiği sorunların araştırmacı tarafından sekiz yıl boyunca gözlenebilmesi, analiz sonuçlarının kuvvetli olarak yorumlanmasında etkin rol oynamıştır.

## KAYNAKLAR

- ACAR, Fusun (2002), "Duygusal Zeka ve Liderlik", Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 12.
- AKDEMİR, A. (1997), "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profilleri", *Liderlik 21. Yüzyılda Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- AKGÜN, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009), "*Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*" Eflatun, Ankara.
- AKINCI, Z. (2002), "Turizm Sektöründe İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2(4), ss. 1-25.
- AKSEL, İ. (2003), " İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama" Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- AKTAŞ, Mert (2010), "İzleyicilerin Kültürel Değerlere ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç" Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ALKIN, M. Cengiz (2006), "Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma" Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ALTUĞ, Duygu (1998), "*Örgütsel Davranış*", Haberal, Ankara.
- APOSPORİ, E. , Papalexandris, N. ve Galanaki, E. (2005), "Entrepreneurial and Professional CEO's, Differences in Motive and Responsibility Profile, *Leadership and Development Journal*, C.26, S.2, ss: 141-162.
- ARSLAN, Gökhan (2013), "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ARSLANTAŞ, Cem Cüneyt (2007), "Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7(1), s.262.
- ASLAN, Z. ve Göral. M. (2011), " *Karizmatik Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler ve İzleyiciler Üzerindeki Etkileri*", Sakarya Üniversitesi Matbaası, Sakarya.
- AŞAN, Öznur (2007), "*Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*", Nobel , Ankara.



- ATAMAN, G. (2001), "*İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*" Türkmen , İstanbul.
- ATEŞ, G (2005), "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- AVCI, T, ve Karatepe, O. M. (2000), "İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İş Görenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, s.s. 543-570, İstanbul.
- AYKANAT Zafer ve A. Yıldırım(2012), " Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi" Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:22, Sayı:2, Sayfa: 260-274
- BAL, Harun (2002), "Uluslar arası Ticaret ve Geçiş Ekonomileri: Kırgızistan Örneği", *Kırgızistan Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 10.
- BAŞ, T. ve Ardiç, K. (2002), Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, (ek sayı), ss: 72-81.
- BAŞARAN, İ. E. (2000), "*Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*", Feryal, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), "*Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*", Kariyer, İstanbul.
- BAYRAKTUTAN, Yusuf (2003), "Bilgi ve Uluslar arası Ticaret Teorisi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı: 2.
- BAYSAL, A. Can ve Tekarslan Erdal (1996), "*İşletmeler için Davranış Bilimleri*", Avciol, İstanbul.
- BECK, R.C. (2004), "*Motivation Theories and Principles*"
- BERBER, Aykut (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Dergisi*, Yıl:11, Sayı: 36, s.33-50, İstanbul.
- BİÇER, Gülkibar, Ş. Düztepe (2003), "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2.
- BİRDAL, İlker ve Nilgün Akdemir (1992), "*Yönetim Teorileri*", Sistem, İstanbul.
- BOZLAĞAN, Recep(2005), "*Liderlik Yaklaşımları & Belediyeler*", Hayat, İstanbul.
- BOZKURT, T. ve Turgut, T. (1999), "Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri Ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkileri, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, S: 2(12), ss: 60-71.

- BRYMAN, A. (1992), "*Charisma and leadership in organizations*", Londra.
- BUDAK, G. (1998), "*Yenilikçi Yönetim Yaratici Birey*", Sistem, İstanbul.
- CEYLAN, A. (1998), "Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu Teori ve Uygulama", GYTE Yayın, No:2, Gebze.
- CONGER, A.J. (1999), "Organizasyonlarda Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik: Gelişmekte Olan Akımlara Örgüt İçinde Bir Bakış" *Liderlik Dergisi*, C.10, Sayı:2 ss:145-170.
- ÇAKMAKYAPAN, Serkan (2009), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Davranışlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇELİK Vehbi, (2003), "*Eğitimsel Önderlik*", Pegem, Ankara.
- ÇETİN, T. (2009), "Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerinin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde bir uygulama", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇETİNKANAT, C (2000), "*Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*", Anı, Ankara.
- ÇETİNKAYA, M. (2004), "Türkiye Ekonomisinde Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Sektörel Dağılımının Önemi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 9, Sayı: 11. sayfa: 1-3.
- DAFT, Richard (1991), "*Management*", The Dryden Press International USA.
- DOĞAN, Muammer (1995), "*İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*", Anadolu Matbaacılık, Ankara.
- DOĞAN, Selen (2003), "Personel Güçlendirme, Sistem Yayıncılık, Ankara.
- EFİL, İsmail (2006), "*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*", Alfa, İstanbul.
- EĞRİBOYUN, Dursun (2015), "*Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu*", Etki, İzmir.
- ERARSLAN, Levent (2006), "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- ERASLAN, Levent(2004), "Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik", *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt- Sayı: 6-1
- ERÇETİN, Ş. Şule (1998), "*Lider Sarmalında Vizyon*", Önder, Ankara.

- ERDİL, O., İmamoğlu, S. ve Erat, S. (2004), "Yönetim Tarzı ve Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.5, Sayı.1, ss: 17-26.
- ERDAL, Mehmet (2007), "İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi.
- EREN, Erol (2003), "*Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*", Beta, İstanbul.
- EREN, E. (2004), "*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*", Beta, İstanbul.
- ERDEM Orhan ve DİKİCİ Metin(2009), "Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.8 Sayı.29,s.198-213
- EROĞLU, Feyzullah (2004), "*Davranış Bilimleri*", Beta, İstanbul.
- FINDIKÇI, İlhami, "Liderler Aranıyor", *Tügiand Elegans Dergisi*, Sayı: 65.
- GARDNER, W. L. Bruce J. A. Fred L. Douglas R. M. Walumbwa F. (2005). Can you see the real me? a self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. Cilt: 16, Sayı:3, ss: 343-372.
- GEZER, Aytur (2015), "Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- GÖRAL, Murat (2012), "Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, *Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Düzce.
- GROOT, W. ve Brink, H. M. (1999), " Job, Satisfaction Of Older Workers, *International Journal Of Manpower*, Sayı: 20, ss: 343-360.
- GÜNEY, Salih (2007), "*Yönetim ve Organizasyon*", Nobel , Ankara.
- İŞCAN, Ömer Faruk (2006), " Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi* , Cilt: 11, s:160-177.
- İNCE, Mehmet, A. Bedük, E. Aydoğan (2004), "Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri", *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S: 11.
- İNCEKARA, Ahmet, (1995), "*Globalleşme ve Bölgeselleşme Sürecinde Nafta ve Etkileri*", İTO Yayını, İstanbul.
- KARA, M. Ali (2007), "*İşletme Becerileri Grup Çalışması*", Dilara, Trabzon.

- KARİP, E (1998), "Dönüşümcü Liderlik", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , Sayı: 16, ss: 273-303.
- KAYNAK, T. (1990), "Organizasyonel Davranış", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Yayın: 223.
- KELSAY, F. Elmas (2010), "Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zeka Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma", Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KESER S., Kocabaş, İbrahim (2014), "*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*", Cilt 20, Sayı 1, ss: 1-22
- KILINÇ, T. (1997), Durumsallık Ötesi Liderlik, Karizmatik Liderlik. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu. <https://aom.org/uploadedFiles/Publications/AMJ/HypotheticalMicroSubmission.pdf> (Erişim Tarihi: 04.07.2016 )
- KIRILMAZ, S, H. Kırılmaz (2010), "Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma", *Türk İdare Dergisi*, Sayı 469, Sayfa:119-138.
- KIRMAZ, B. (2010), "*Bilgi Çağı Lideri, Ankara Barosu Dergisi*", Sayfa: 205-222.
- KOÇAK, Tuncay (2006), "Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki" Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KOÇEL, T. (2013), "*İşletme Yönetimi*" , Beta Yayıncılık, Ankara.
- KOÇEL, T. (2007), "*İşletme Yönetimi*", Arıkan, Ankara.
- LEE, Y. (2006), "A study On The Characters Of Leader And Followers Of Carismatic Leadership-The Example Of Employeees At A Port Authority", Cambridge.
- LUTHANS, F., Avolio, B.j. (2003) "Authentic Leadership Development", San Francisco.
- LIDEN, R. C., Wayne, S. J., Sparrove, R.T. (2000), "An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Sayı 85, s.407-416
- MAYER, J.D (2000), "Models of emotional intelligence", Cambridge.
- MOHAN, Yeliz (2001), "Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- NORTHOUSE, G. Peter (2014), "*Liderlik*", Sürat Yayın, İstanbul.

- OSHAGBEMI, T. (2000a), " Is Lenght of Service Related to the Level of Job Satisfaction", *İnternatiol Journal of Social Economics*,27(3), ss: 205-217
- ÖZALP, İnan (1995), "*Uluslar arası İşletmecilik*", İİBF Yayın, Eskişehir.
- ÖZDEMİR, F (2006),"Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- ÖZGEN, Ebru (2003), "İletişim ve Liderlik", *Gazi üniversitesi, İletişim Dergisi*, Sayı: 18.
- ÖZSALMANLI, Y. Ayşe (2005), "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13.
- PAKSOY, Mahmut (1993), "Liderlikle Hersey - Blanchard Modeli", *Yönetim Dergisi*, Sayı: 16, ss: 19-22.
- PELİT, Elbeyi (2015), "*İş gören Güçlendirme ve İş Doyumu Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*", Son çağ, İstanbul.
- ROST, J. C. (1991), "*21. Yüzyılda Lider*", New York.
- ROBBINS, Stephen (2005), "Organizational Behavior", Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Z ve TÜZ M.(1998), "*Örgütsel Psikoloji*", Alfa , Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z ve TÜZ M.(2009), "*Örgütsel Psikoloji*", Ezgi , Bursa.
- SCHEINDER, B. ve Bowen, D. (1992), "Breaking The Cycle of Failure in Services", *Research And Personel and Human Researches Management*,S: 10, ss: 4-5.
- SERİNKAN Celalettin (2003), "Toplam Kalite Yöntemi İle Dönüşümcü Liderlik İlişkisi Ve Denizli Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- SPEARS, L.C.. (2004). Practing Servant-Leadership, Leader to Leader, 34, Fall, 7-11. [http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServant Leadership by Larry Spears.pdf](http://www.viterbo.edu/uploadedFiles/academics/msl/PracticingServant%20Leadership%20by%20Larry%20Spears.pdf)
- SMİTH, C., (2005). The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf, Retrieved
- SOMUNCUOĞLU, A. Banu (2013), "Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SÖKMEN, A. (2010), "*Yönetim ve Organizasyon*", Detay, Ankara.

- ŞAHİN, İsmet ve Şahin, B. "Hastane Çalışanlarının İş Özellikleri ve İş Doyumu: Ankara Metropolitan Alanda Seçilmiş Üç Eğitim Hastanesi Üzerinde Bir Araştırma", [http://www.sabem.saglik.gov.tr//Akademik\\_Metinler/linkdetail.aspx?id=3378](http://www.sabem.saglik.gov.tr//Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=3378), Erişim tarihi: 19.07.2016.
- ŞİMŞEK, Ş., Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001), "*Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*", Nobel, Ankara.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2006), "*İşletme Bilimlerine Giriş*", Adam, Konya.
- TABAK, Akif ve S. Coşar (2012), "*İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*", Cilt: 14, Sayı: 4.
- TAZEGÜL, P. (2001), "Çalışanların Güçlendirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Vaka Çalışması Uygulaması", *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları*, Gebze.
- TEKARSLAN, A. ve BAYSAL, C. (2004), "*Davranış Bilimleri*", Avcıol, Ankara.
- TEKARSLAN., Kılınç, T., Sencan, H., ve Baysal, C. (2000), "Davranışın Sosyal Psikolojisi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul.
- TELMAN, Nursel ve Ünsal Pınar (2004), "*Çalışan Memnuniyeti*", Epsilon, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.4, Sayı.14, ss: 1-16
- TETİK, S. (2008), "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü", Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Manisa.
- TOKER, B. (2007), "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 8, S.1, ss. 92-107.
- TOPLU, D.B. (1998), "Kamu Arşivlerinde Çalışan Personeli İş Tatmin" Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TOPALOĞLU, M. ve Sökmen, A. (2001), "Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C.12, S.1, ss:34-43.
- TURHAN, M. (2007), "Genel Ve Mesleki Lise Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Okullardaki Sosyal Adalet Üzerindeki Etkisi", Yayınlanmış Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ
- TÜRK, S.(2007), "*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*", Özkan, Ankara.
- TÜZ Melek (2004), "*Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*", Alfa, Bursa.

ÜLGEN, Hayri, Mirze, S. Kadri (2004), "*İşletmelerde Stratejik Yönetim*", Literatür, İstanbul.

WERNER, İsabel, (1993), "*Liderlik ve Yönetim*", Rota, İstanbul.

YAZGAN Y. (2007), "Dördüncü ve beşinci sınıf öğrencilerinin rutin olmaya problem çözme stratejileriyle ilgili gözlemler", Doktora tezi, Uludağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

YILDIRIM, Halil (2004), "*Personel Güçlendirme, Çağdaş Yönetim Yaklaşımı*", Beta, İstanbul.

YÜKSEL, İ. (2003), "İş Stresi İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi Teknisyenlere Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1-2), ss: 213-224.

ZENGİNGÖNÜL, Oğul (2004), "*Küreselleşme*", Adres, Ankara.

## EKLER

### DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, T.C. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen “DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANIN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda kesinlikle isim ve soy isminiz istenmeyecek olup, elde edilecek sonuçlar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Aynı zamanda sizin yanıtlarınız da tamamen gizli kalacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla kamu çalışanlarının Dönüşümsel Liderlik ile iş tatmini boyutlarını inceleyip liderlik ile ilgili çalışmalara katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için önem arz etmektedir.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Kıymetli vaktinizi ayırdığınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU

Hazırlayan: Çiğdem DULKADİR

#### KİŞİSEL BİLGİLER

##### **Cinsiyetiniz**

- Kadın  Erkek

##### **Yaşınız**

- 20-30  31-40  41-50  51 ve üstü

##### **Medeni Haliniz**

- Bekâr  Evli

##### **Eğitim Durumunuz**

- İlkokul  Lise  Önlisans   
 Lisans  Yüksek Lisans  Diğer

##### **Ünvanınız**

- Dağıtıcı  Baş dağıtıcı  Memur  Şef  Diğer:



## Dönüşümsel Liderliğin Değerlendirilmesine Yönelik Sorular

Bu bölümde yöneticinize ait çeşitli sorular yer almaktadır. Sorularda sizin için uygun olan seçeneği "X" harfiyle işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>İdeal Etki YÖNETİCİM</b>				
1. Yöneticim aslılarıyla en önemli değerleri ve inançları hakkında konuşur.				
2. Yöneticim güçlü bir hisse sahip olmanın önemini belirtir.				
3. Yöneticim kararların duygusal ve etik sonuçlarını düşünür.				
4. Yöneticim kolektif bir misyon duygusuna sahip olunmasına önem verir.				
5. Yöneticim ile benzetilmekten ya da özdeşleştirilmekten gurur duyarım.				
6. Yöneticim grubun iyiliğini kişisel çıkarlarının üzerinde tutar.				
7. Yöneticim benim ona olan saygımı arttıracak şekilde hareket eder				
8. Yöneticim güç ve güven duygusu verir.				
<b>Zihinsel Teşvik</b>				
9. Yöneticim problemleri çözerken farklı bakış açıları getirir.				
10. Yöneticim problemlere birçok farklı açılarından bakmamı sağlar.				
11. Yöneticim görevlerin nasıl tamamlanacağına ilişkin yeni yollar öne sürer.				
12. Yöneticim kritik varsayımları, onların uygun olup olmadığını sorarak tekrar gözden geçirir.				
<b>İlham Verici Motivasyon</b>				
13. Yöneticim geleceğe ilişkin iyimser şekilde konuşur.				
14. Yöneticim başarılı olmak için nelere ihtiyaç duyulduğundan heyecanla bahseder.				
15. Yöneticim geleceğe ilişkin zorlayıcı vizyonunu ifade eder.				
16. Yöneticim amaçların, başarılabacağına ilişkin inancını vurgular.				
<b>Bireysel İlgi</b>				
17. Yöneticim öğretmenliğe ve koçluğa zaman harcar.				
18. Yöneticim bana, grubun bir üyesi olmaktan ziyade bir birey olarak davranır.				
19. Yöneticim benim diğerlerinden farklı isteklerim, ihtiyaçlarım ve yeteneklerim olduğunu bilir				
20. Yöneticim kuvvetli yanlarımı geliştirmem için bana yardımcı olur.				

## İş Tatmininin Değerlendirilmesine Yönelik Sorular

Son bölümde işiniz ve işyerinize ait çeşitli sorular yer almaktadır. Sorularda sizin için uygun olan seçeneği "X" h arfiyle işaretleyiniz .

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Memnunum	Oldukça Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından					
2. Tek başıma çalışma olanağım olması açısından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi ba-					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın ol- ması açısından					
8. Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip ol- mam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açı- sından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konul- ması 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 baki-					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					



T.C.  
POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI ANONİM ŞİRKETİ  
Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü  
Bayrampaşa Posta Dağıtım Merkezi Müdürlüğü



05 EYLÜL 2016

Sayı: 59876706/103-3322

Konu: Çiğdem DULKADİR

NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İlgi: 03.08.2016 tarihli ve 19639138-300-429 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Çiğdem DULKADİR'in "Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: PTT AŞ. Örneği" konulu araştırmasının uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen araştırmanın Bayrampaşa Posta Dağıtım Müdürlüğümüz bünyesinde bulunan çalışanlarımıza anket çalışması yöntemiyle uygulama yapılmasında bir sakınca görülmemektedir.

Bilgilerinize arz ederim.

Bayrampaşa PDM

İslam TURAN

Müdür V.

Maltepe Mah. Topkapı Yolu Cad. NO:99 Topkapı ZEYTİNBURNU-İSTANBUL Ayrıntılı bilgi için irtibat:  
Telefon: 0212-5014000-1204. Faks: 0212-5013808.....  
e-posta: ..... Elektronik Ağ: www.ptt.gov.tr



T.C.  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı İlgili Kuruluşudur.





T.C.  
POSTA VE TELGRAF TEŞKİLATI ANONİM ŞİRKETİ  
Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü  
Bayrampaşa Posta Dağıtım Merkezi Müdürlüğü



05 EYLÜL 2016

Sayı: 59876706/103-3322

Konu: Çiğdem DULKADİR

NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İlgi: 03.08.2016 tarihli ve 19639138-300-429 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Çiğdem DULKADİR'in "Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının Çalışanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: PTT AŞ. Örneği" konulu araştırmasının uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen araştırmanın Fatih Posta Dağıtım Müdürlüğümüz bünyesinde bulunan çalışanlarımıza anket çalışması yöntemiyle uygulama yapılmasında bir sakınca görülmemektedir.

Bilgilerinize arz ederim.

Fatih PDM

Aydın ÖZCAN

Müdür

Maltepe Mah. Topkapı Yolu Cad. NO:99 Topkapı ZEYTİNBURNU-İSTANBUL Ayrıntılı bilgi için irtibat:  
Telefon: 0212-5014000-1204. Faks: 0212-5013808.....  
e-posta: ..... Elektronik Ağ: www.ptt.gov.tr



T.C.  
Ulaştırma Denizcilik ve  
Haberleşme Bakanlığı ilgili Kuruluşudur.

