

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU PERSONELİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Buşra TAKSİM

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU PERSONELİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Buşra TAKSİM

Öğrenci no:

120778056

Danışman:

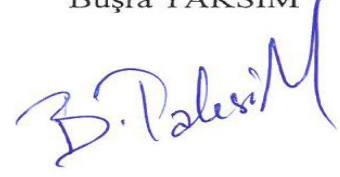
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “**Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 05/09/2014.

Buşra TAKSİM



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

02.09.2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 120778056 numaralı *Buşra TAKSİM*'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Liderlik Davranışları, örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.09.2014 tarih ve 2014/23 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (50) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



Adı-Soyadı : Buşra TAKSİM
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelime : İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Liderlik, Örgüt, İş Gören.

ÖZ

LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İş tatmini, örgütsel bağlılık ile liderlik kavramları arasındaki ilişkinin doğrudan, olumlu yönde etkisinin varlığı kamu sektöründe incelenmiş olup uzun dönemli deneye dayalı olarak test edilmiştir. Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2013 Temmuz ayında kamu sektöründe görev yapan 234 çalışan üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında, demografik özelliklere ilişkin sorular, Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık sınıflandırması esas alınmış olup, örgütsel bağlılık bileşenleri duygusal bağlılık, vicdani bağlılık, kuruma bağlılık faktörü ve normatif bağlılık olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Örgütler açısından en çok tercih edilen örgütsel bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık olduğu tesbit edilmiştir. Bunu sırasıyla vicdani bağlılık, kuruma bağlılık faktörü ve normatif bağlılık olduğu görülmüştür. Çalışanların örgüte bağlılığı ile yüksek verim göstermesi arasında pozitif bir ilişki vardır, bu bağlamda iş tatmini ile beraber yine doğrudan pozitif bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Örgütün hedef ve değerleriyle çalışanların hedef ve değerlerinin bütünleşmesi sonucu kişinin takipçileri yönlendirmesi ise yapılan çalışmada liderlik davranışının geliştiği ve iş tatminini ile örgütsel bağlılığı pozitif yönde azda olsa etkilediği sonucuna ulaşılmıştır

Name and Surname : Buşra TAKSİM
Supervisor : Assist Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master's degree, 2014
Major : Human resources and Organizational change
Key Words : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Leadership, Organization, Transactor.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP BEHAVIORS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION WITH FIRM PERFORMANCE: A RESEARCH UPON PUBLIC EMPLOYEE

The presence of the direct, positive effect of the relation between the concepts of satisfaction, organizational commitment and leadership was examined in the public sector, was tested on the basis of long term experiment. Questionnaire prepared for the purpose was performed in July 2013 on 234 employees working in the public sector.

Within this study, questions about demographic characteristics, were based on Allen and Meyer's organizational commitment classifications; organizational commitment components were examined under four headings as emotional commitment, conscientious commitment loyalty to institution factor and normative commitment. For organizations, there has been found that mostly preferred component of organizational commitment is the emotional commitment. It was seen that this was respectively followed by conscientious commitment, loyalty to institution and normative commitment. There is a positive relationship between the organizational commitment of employees' and their high efficiency; in this context, that means there is still direct positive relationship with job satisfaction. In the study it was came through that as person directing the followers as a result of the integration of organization's goals and values with employees' goals and values; leadership behavior was improved and even a little bit positively affected job satisfaction and organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1
1. İŞTATMİNİ	5
1.1. İş Tatmininin Tarihçesi.....	5
1.2. İş Tatmini Kavramı, Tanımı Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	6
1.3. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler.....	8
1.3.1. Yaş.....	9
1.3.2. Cinsiyet.....	10
1.3.3. Çalışma Süresi-Kıdem.....	11
1.3.4. Eğitim.....	12
1.3.5. Ücret.....	13
1.3.6. Zeka Düzeyi.....	14
1.3.7. Statü.....	15
1.3.8. Sosyo Kültürel Çevre.....	17
1.3.9. Kişilik.....	17
1.4. İş Tatmini ve Verimlilik İlkesi.....	18
1.4.1. Devamsızlık.....	18
1.4.2. Yer Değiştirme, İşten Çıkarılma.....	19
1.5. Performans ve İş Tatmini İlişkileri.....	20
1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	22
1.7. Çalışanların İşlerine Bağlanması.....	23
1.7.1. Bireysel Açından İş Tatminsizliği Sonuçları.....	23
1.7.2. Örgütsel Açından İş Tatminsizliği Sonuçları.....	24
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
2.1. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar.....	25
2.1.1. Tutumsal Bağlılık.....	25
2.1.2. Davranışsal Bağlılık.....	26
2.1.3. Çok Boyutlu Bağlılık.....	27
2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi.....	28
2.3. Örgütsel Bağlılığa Neden Olan Benzer Kavramlar.....	30
2.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	30
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	32
2.3.3. Örgütsel Sadakat.....	33
2.3.4. Örgütsel İtaat.....	34

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık.....	34
2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	35
2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	36
2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	37
2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	38
3. LİDERLİK.....	41
3.1. Liderlik Davranışı.....	41
3.2. Liderlerin Roller ve Ortak Yanları.....	42
3.3. Duyguların Yönetimi Aşırı Yönetim ve Liderlik Eksikliği.....	45
3.4. Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler.....	45
3.5. Liderliğe İlişkin Görüşler.....	47
3.5.1. Klasik Liderlik Teorileri.....	47
3.5.1.1. Kişisel Nitelikler Yaklaşımı	48
3.5.1.2. Durumdan Doğan Tepki Teorisi.....	48
3.5.1.3. Liderin İzleyicileri Teorisi.....	49
3.5.2. Çağdaş Liderlik Teorileri.....	49
3.5.2.1. Davranış Verilerine Dayanan Yaklaşımlar.....	49
3.5.2.2. Durumsal Modern Yaklaşım.....	52
3.6. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar.....	54
3.6.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	55
3.6.2. Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı.....	56
3.6.3. Otoriter Lider Yaklaşımı.....	57
3.6.4. Demokratik Lider Yaklaşımı.....	58
3.6.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	59
3.6.6. Tam Serbestilik Liderlik Yaklaşımı.....	59
4. LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	61
4.1. Ölçeğin Hazırlanması.....	61
4.2. Araştırma Örnekleme.....	62
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması.....	62
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
4.5. Bulgular.....	64
4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	64
4.5.2. Örneklem Grubunun Güvenilirlik Analiz Bulguları.....	71
4.5.3. Örneklem Grubunun Korelasyon Analiz Bulguları.....	77
4.5.4. Örneklem Grubunun Regresyon Analiz Bulguları.....	79
SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA.....	86
EK: ANKET FORMU.....	93
ÖZGEÇMİŞ.....	97

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	40
Tablo 2. Lider Olan ve Lider Olmayan Davranışlar.....	44
Tablo 3. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar.....	50
Tablo 4. R.Likert: Dört Sistem Modeli.....	52
Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	64
Tablo 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Birime Göre Dağılımı.....	65
Tablo 7. Örneklem Grubunun Eğitim Grubuna Göre Dağılımı.....	66
Tablo 8. Örneklem Grubunun Statüye Göre Dağılımı.....	67
Tablo 9. Örneklem Grubunun Faaliyet Alanına Göre Dağılımı.....	68
Tablo 10. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	69
Tablo 11. Örneklem Grubunun Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 12. Güvenilirlik Analizi.....	71
Tablo 13. Güvenilirlik Analizi İş Tatmini.....	72
Tablo 14. Güvenilirlik Analizi Liderlik.....	72
Tablo 15. Güvenilirlik Analizi Örgütsel Bağlılık	73
Tablo 16. Faktör Analiz KMO ve Bartlett Test.....	74
Tablo 17. Faktör Analiz Tablosu.....	75
Tablo 18. Toplam Varyans Açıklaması.....	76
Tablo 19. Korelasyon.....	78
Tablo 20. Regresyon Modeli.....	79
Tablo 21. Regresyon Modeli.....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. İş Tatmini Performans İlişkisi.....	21
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşımı.....	27
Şekil 3. Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	42
Şekil 4. Hipotez Modeli.....	63
Şekil 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	64
Şekil 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Birime Göre Dağılımı.....	65
Şekil 7. Örneklem Grubunun Eğitim Grubuna Göre Dağılımı.....	66
Şekil 8. Örneklem Grubunun Statüye Göre Dağılımı.....	67
Şekil 9. Örneklem Grubunun Faaliyet Alanına Göre Dağılımı.....	68
Şekil 10. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	69
Şekil 11. Örneklem Grubunun Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	70
Şekil 12. Hipotez Modeli.....	80

KISALTMALAR

Akt: Aktaran.

Çev: Çeviren.

Vb : Ve benzeri.

ÖB: Örgütsel Bağlılık

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: 20.Yüzyılın başlarından günümüze kadar olan süreçte iş tatminin çalışanlar ve örgüt açısından önemi araştırılmıştır. Kişilerin bireysel ve örgütsel yaşamında kendini daha mutlu ve huzurlu hissettiğinde iş tatmin düzeylerinin de doğru orantılı arttığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda iş tatmini; bireyin işinde mutlu ve huzurlu olduğu sürece işine sahip olduğu pozitif duygunun arttığı anlamına gelir. İş görenlerin işine ve iş yerindeki ilişkilerine karşın zaman içerisinde bilinçaltında oluşturduğu bir tutum vardır. Kişilerin iş yerine ilişkin bu zihinsel süreçteki düşünceleri olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilir. Çalışanın iş yerinde yaşamış olduğu deneyimler sonucu ruh dünyası pozitif ise iş tatmini, eğer negatif ise iş tatminsizliği olarak nitelendirilir.

İşletmelerde örgütsel bağlılık kavramı; endüstriyel psikolojide önemli yer tutmakta ve iş tatmini ile aralarında bağlantılı bir ilişki olup olmadığı tartışılmaktadır. Eğer iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunda bir ilişki varsa ne yönlü olduğu birçok araştırmaya konu olmaktadır. Kişilerin iş yaşamlarındaki olumlu davranışları artan verimlilik, yüksek performans, düşük iş devamsızlıkları, işe geç gelme, düşük iş gören devir hızı ve iş tatminine neden olurken, olumsuz davranışları ise tersi sonuçlara sebep olabilmektedir.

“Liderlik” konusun da ise yöneticinin tanımı ve rolleri, yönetsel düzeyler ve beceriler, etkili yöneticilik, liderlik ve liderlik teorilerinin günümüzdeki işletmeler açısından yansımaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı doğrudan olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Tüm bu kavramların özeti olarak yapılan çalışmanın amacında hedeflenen; “İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik” başlıkları altında, örgütlerde sergilenen liderlik davranışı sonucu bireylerin, örgütsel bağlılık, iş tatmin seviyesini ölçmek, pozitif (olumlu) yönde etkilerini araştırmak ve geliştirmektir.

Çalışmanın Planı: Kamu sektöründe çalışan iş görenin örgütsel bağlılık faktörü, liderlik faktörü ve iş tatmini faktörü arasında birebir ve karşılıklı ilişkileri pozitif yönde etkisi araştırılmıştır. Bunun gerçekleştirilmesi için ilk olarak toplam 40 sorudan oluşan anketin tamamının kapsayacak bir şekilde güvenilirlik analizi çalışması yapılmıştır. Ölçek değerlendirmesi sonucu elde edilen veri tabanına SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre Kamu sektöründe çalışan iş görenin iş tatmini kavramının, örgütsel bağlılık kavramına pozitif ve anlamlı bir şekilde etkisi varken, liderlik kavramının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkileme düzeyi çok az seviyededir.

Bu noktadan hareketle çalışmanın ilk bölümünde, iş tatmini ve iş tatmini ile ilişkili olan kavramlara değinilmiştir. Bu kavramlar, iş tatminini etkileyen faktörler, performans, verimlilik ve iş tatminsizliğinin sonuçları olarak dört başlıkta ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırılması incelenmiştir ve iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler ile “kişisel”, “örgütsel” faktörler olarak gruplandırılmasına yer verilmiştir. Son bölümde ise Liderlik kavramı, liderlik ve lider yönetici ayrımı, liderlerin taşınması gereken özellikler, liderlerin ortak yanları, liderlik ve duyguların yönetimi, liderliğe ilişkin görüşler ve liderlik davranışı ile iş tatmini ilişkisi arasındaki pozitif ve negatif yönde etkilerinin yansımaları araştırılmıştır.

Kullanılan Metod ve Teknikler: Bu çalışmada yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek literatür taraması yapılmıştır. Yurt içi ve yurt dışındaki araştırmalarda kullanılan anketlerden esinlenerek hazırlanmıştır. Birinci bölümde iş tatmini ile ilgili ölçek kullanılmıştır, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır, üçüncü ve son bölümde ise liderlik maddeleri ise güncel dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik anketlerinden derlenerek oluşturulmuştur. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme aracının bu çalışmada elde edilen Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır.

Bu ölçek maddeleri ölçen formda 7’li Likert tipinden olup (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum olarak sınırlandırılmıştır.

Çalışmanın Bulguları: Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da fazla parametrenin değeri hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırabilen önermelerdir. Yorumsal istatistikte geleneksel karar alma işlemi olarak hipotez testi, örneklem bilgilerinden yararlanarak bu örneklemin çekildiği ana kütlede bir ya da daha fazla parametresi hakkında yorum yapma konularını içerir. Burada örneklem gözlem değerleri kullanılarak hesaplanan istatistiğin değeri ile bu istatistiğin bilgi ürettiği parametrenin önceden belirlenmiş bilinen değeri arasındaki farklılıkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı belirlenir. Farklılık varsa, bu farklılıkların öneminin, sıfır hipotezini reddetmek için yeterli olup olmadığına karar verilir. Eğer söz konusu farklılık anlamlı bir farklılıkta sıfır hipotezi red edilir, tersi durumda ise kabul edilir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki hipotez ilişkisi aşağıdaki gibidir.

H₁: Araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatminini doğrudan ve olumlu (pozitif) yönde etki vardır.

H₂: Araştırmada liderlik davranışı, iş tatmini doğrudan ve olumlu (pozitif) yönde etki vardır.

H₃: Liderlik davranışına verilen önem örgütsel bağlılığı olumlu (pozitif) yönde arttırmaktadır.

Araştırmanın Kısıtları: Araştırma maksadıyla hazırlanan anketler tüm Kocaeli ilinde faaliyet gösteren kamu sektöründeki personele uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışmasıyla, liderlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramının kamu personeli üzerindeki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Birbirleri ile olan ilişkileri istatistiksel olarak ortaya konulmuştur. Yapılan çalışma teorik bir çalışma olduğu için çok fazla zorluk ve sınırlamayla karşılaşılmamıştır.

Literatür taranırken yabancı kaynaklara az da olsa erişim zorluğu yaşanmıştır. Bir başka engel bazı üniversitelerin veri tabanlarına ulaşamamaktan kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle yakın mesafedeki üniversite kütüphanelerine bizzat gidilmiş olup, mesafe olanlarına ulaşım zorluğundan dolayı gidilemediğine de dikkat çekmek gerekmektedir. Bir başka kısıtlılık ise anket çalışmasının kamuda ağırlıklı olarak öğretmenler üzerine yapıldığı için teneffüs aralarında kısıtlı zaman diliminde doldurulmasıdır. Fakat sonuç olarak ankete katılanların mevcut olanların hepsi doldurmuş olup katılım oranı %100 sağlanmıştır.

Bu çalışmayla birlikte hedeflenen;

-Kamu personeli çalışanları üzerine insan kaynakları ve örgütsel değişimi literatüründe türlerini belirlemek ve tasnifini yapmak,

-İş tatminini kavramını tanımlamak ve işletmenin nitel ve nicel performansı açısından teorideki çıktıları ortaya koymak,

-Örgütsel bağlılık kavramını tanımlamak ve işletmenin nitel ve nicel performansı açısından teorideki çıktıları ortaya koymak,

-Liderlik kavramını tanımlamak ve işletmenin nitel ve nicel performansı açısından teorideki çıktıları ortaya koymak,

-Kullanılan liderlik davranışının, kamu personeli üzerine olan etkilerini incelemek maksadıyla bir araştırma modeli tasarlamak,

-Araştırma modeliyle ilintili hipotezler geliştirmek,

-Araştırma modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezleri kamu personeli üzerinde uygulamalı bir çalışma ile test etmek,

-Araştırma bulgularına dayanarak kamu personelinin başarılı performans elde etmesine etkisi olan stratejik yönelim boyutlarını açıklamak, bu bulguları yöneticiler ve akademisyenlerle paylaşmak ve bilim dünyasına bir yenilik getirmektir.

1. İŞTATMİNİ

1.1. İş Tatmininin Tarihçesi

I. Dünya Savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı psikologlar, insanların iş yerindeki çeşitli sorunların olduğunu fark etmiş, savaş sonrası düşen yetersiz çalışmaya koşullarını ve iş gören değişim hızını azaltmak amacıyla çeşitli araştırmalar yapmışlardır (Gökalp 2010, 5).

1930'lu yıllardan itibaren iş tatmini kavramı örgütsel davranış çalışmalarının içinde yer almasıyla dikkat çekmektedir. İlk olarak 1935 yılında Hoppock tarafından başlanmış ve bu süreçte iş tatmini öğeleriyle beraber verimlilik ve iş başarısı performansı arasındaki ilişkilerde incelenmiştir (Eren 2003, 111).

II. Dünya savaşından sonra insanların tatminsiz verimsiz çalışma sonucu iş tatmini kavramı kesin olarak ortaya çıkmıştır. Fiziksel açıdan yetersiz ortamların iş görenlere tatmin sağlamayacağını işletme sahipleri anlamış ve bunun üzerine; o dönemde çalışmakta olan fabrikaların iş görenler için tatmin sağlayıcı ortamlar hazırlamasına daha çok önem vermemişlerdir. Fakat işler günlük ve gelecekte insanlara yükselme imkânı sağlamayan rutin işler olduğundan verimlilik oldukça düşük tatmin düzeyi ise negatif olmuştur. II. Dünya savaşından sonra iş görenlerin kısa sürede işten ayrılmalarının getirdiği maddi sorumluluklarından, olumsuz sanayi şartlarının doğurduğu sonuçlardan kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmiştir. 1940-1950'li yıllardan sonra iş tatmini üzerine araştırmalar daha da hızlanmıştır. 1966'da Locke, iş tatminine farklı bakış açısıyla, yeni bir yaklaşımdan ele alınan Tutarsızlık kuramı; iş tatminini uygun nitelikler taşıyan ve beklenen performans arasındaki tutarsızlığın çok büyük olmasıdır (Avcı 2000, 24).

1950–1960 yılları arasında da yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının sınırlarının genişlemesi ile birlikte, iş görene bakış açısı zaman içerisinde değişmiştir ve insan sosyal psikolojik bir varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle insan gücü ihtiyacını karşılamak adına bir örgütün kabul edeceği istihdam politikaların fazlasıyla önem taşır ve örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimi sonucu çıkar (Gökalp 2010, 5).

İş tatmini kavramı 1970’li yıllarda Batıda ortaya çıkmıştır. Gençlerin çalışma tutumları araştırılırken, onlar için önemli olan bir mesleğin maddi yönlerinden çok, mesleğin doğasından, amacından, toplumsal anlamından çok daha az öneme sahip olduğu saptanmıştır. Son olarak 1990 yılında Davis’in tarafından gerçekleştirilen çalışmada yine örgütün karlılığının ve etkinliğinin doğrudan müşteri-çalışan ilişkisi ve çalışanın iş tatminine bağlı olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Gür 2006, 98).

İnsan kaynağı işinden doyum sağladığında, örgütün amaçlarına ulaşması kolay olacaktır, insanlar ihtiyaçları karşılandığı zaman daha iyi verim gösterirler ve bunun sonucu olarak işinden doyum alan çalışanlar işletmeyi başarıya götürecektir, çalışanların iş tatminin sağlanması örgütler için büyük önem taşımaktadır (Gökalp 2010, 5).

1.2. İş Tatmini Kavramı, Tanımı Önemi ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Günümüz koşullarında iş görenler zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirdiği gözlemlenmektedir. Bullock’e göre iş tatmini, “işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünüdür ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum anlamına gelmektedir”. Vroom ise iş tatmini kavramını, “çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür” (Şimşek 1995, 91). İş tatmini değerlerin bir işlevidir, bir çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde yüksek yararlı nitelik verdiği herhangi bir şeyi elde etme isteğini gerçekleştirme düzeyi iş tatminini belirler (Barutçugil 2004, 389). İş tatmini kavramında kişilerin iş ilgisi ve sorumlulukları ile beraber pozitif bir ilişki sağlar. Eğer kişi işine olan ilgisi yüksekse, işinden memnun olup olmasının yanı sıra işine olan sorumlulukları da yüksek olur. Fakat kişinin işine olan ilgisi düşük ise, hem işten memnun olmaz hem de işiyle ilgili aldığı sorumluluklar da düşük olur. Aynı iş yerinde çalışan iş görenlerin biri mesleğini çok severken bir diğeri daha az sevebilir mesleğine daha az ilgi duyabilir. Bulunduğu şartları ve konumundan tatmin olmayabilir (Izgar 2011, 133).

İş tatmini, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılanması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olmasını, bir başka deyişle, çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı, ulaştığı duygusal doyum anlamına gelir (Izgar 2011, 133).

“İş tatmini bireysel algılama biçimine bağlantılıdır. Bir çalışanın isteklerinin, değerlerinin ve elde ettiklerinin bilincinde olmaması bunları tam ve doğru biçimde algılanmaması olabirlilik ihtimali her zaman vardır” (Barutçugil 2004, 389).

“Buna göre iş tatmini, çalışanların özellikleriyle istekleri birbirini tamamladığı zaman gerçekleşen ve çalışanın işinden memnun olmasına yarayan bir bulgudur” (Akıncı 2001, 3).

Kişilerin istedikleri ortamlarda olumlu koşulların oluşması ya da iş yerinde sağlanan olumlu koşullar iş görenlerin tatmin düzeyini yükseltir, kişilerin iş tatminlerinin yüksek olması kalplerini rahatlatır. İş tatminin önemi olarak önce insanların kişisel yetenekleri doğrultusunda gerçekleştirmek istedikleri alana yönelirler. İş insan yaşamının temel merkezidir, işsiz olan insan mutsuzdur, umutsuzdur, tatminsizdir. İş olmayanların boş vakti fazla olduğundan dolayı, negatif düşüncelere boğulabilir, kendini boşlukta kalmış hissedebilir. Davis’e göre; “Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır” (Davis 1988, 95).

Farklı çalışanların önemiyet ve öncelik verdiği yüksek ve yararlı nitelikler kişiden kişiye değişiklikler gösterebilir, bu nedenle farklı konumlardaki çalışanlar belirli bir durumdan farklı tatminler elde edebilirler. İş tatmini; iş sonucunda elde edilen ücret ile insanların beraber çalışmaktan hoşnut olduğu kişilerin oluşturduğu dengedir. Eğer kişi; hiyerarşik yapıdaki alt-üst ilişkilerinden, çalışma koşullarından, takım çalışmasındaki ilişkilerden maddi manevi yapıdan memnunsa, bu ortamdan dolayı mutluluk duyabiliyorsa, iş tatminini sağlaması da kolaylaşacaktır. Kişilerin beklentileri, iş değerleri, inanç ve tutumları iş tatmini kavramında kişiden kişiye değişen bir zihinsel algıdır (Barutçugil 2004, 389).

Aynı işte, aynı statüde, aynı performans gerektiren durumlarda çalışan kişilerden birini tatmin eden ücret, bir diğer çalışana fazla ödendiğinde iş tatminsizliğine neden olabilir. İş tatminin işe ve ilişkilere karşı duygusal ve bireysel bir reaksiyon olması nedeniyle gözlemlenmesi, genelleştirilmesi ve hesaplanması her zaman için kolay değildir. Çalışanların karakteristik özellikleri, yaş ve cinsiyet faktörleri, inanç ve sahip oldukları değerleri, iş hayatındaki tecrübeleri, yetiştirme tarzları, aile yapısı ve hayat standartları gibi sosyal özellikleri ve işe ilişkin beklentileri farklılaştıkça iş tatminini sağlayan iş özellikleri de farklılaşmaktadır (Barutçugil 2004, 389).

1.3. İş Tatminine Neden Olan Değişkenler

Örgütlerde çalışanların işinden tatmin olması ya da olamaması bazı faktörlere bağlıdır. Kişinin mutluluğunun göstergesi sosyal çevresindeki diğer insanlarla arasındaki ilişkiler ve iş içeriğindeki beklentileridir. İnsanın daha verimli çalışabilmesi için gösterdiği çabada az ya da çok bazı yanlışlıklar olabilir bu yanlışlıklar kişiselleştirilmemeli ve iş becerisine mal edilmemelidir (Izgar 2011, 147). İş tatminini etkileyen faktörler kendi arasında; bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrıldığı incelenmiştir.

Çalışanların iş seçimi yaparken, işin kendisi, iş yerinin fiziki koşulları, işin gerektirdiği bilgi düzeyi, işin amacı, ücreti, iş yerinin güvenliği gibi birçok konuda bireysel ihtiyaçlarını ön planda tutmaları iş tatminin ana boyutlu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir. Çalışanların işlerinden aldıkları tatmin düzeyi, iş ve onunla ilgili her şeyin gereksinimlerini ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Hiyerarşik yapıda alt-üst ilişkilerinde bildirimler doğru aktarılıyorsa işletmenin iletişim sisteminin doğru sağlandığı anlamına gelir. Eğer çalışan yöneticilerine istek ve gereksinimlerini rahat bir şekilde iletemezse açık bir iletişim sistemi kurulmazsa, çalışanlar neyi, nasıl, hangi amaçla, ne zaman yapacağını bilmezse moral bozukluğu oluşur ve bireyler arası huzursuzluk başlar. Bu durum bireyler arası şikayetlere ve tatminsizliğe sebep olur (Ulusoy 1998, 39).

İş görenlerin kişisel özelliklerinin iş tatminini farklı şekillerde etkilediği, yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, statü, kişilik, tecrübe, zeka düzeyi, çalışma koşulları, ücret, sosyokültürel çevre şeklinde incelenmiştir (Varol 2010, 16).

1.3.1. Yaş

Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre bazıları iş tatmini ve yaş kavramının birbirini genellikle olumlu etkilediğine, bazıları ise böyle bir ilişkinin var olmadığını savunmuştur. Çalışanların çalışmaya süreleri arttıkça iş tatminin de buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Yaş faktörüne ilişkin ortaya konan bulgularda genç kuşak çalışanlarının, emekliliğe daha yakın çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Yapılan bu çalışmalar, genel hayat standartlarının artması doğrudan iş tatminine bağlıdır. Örneğin yaşın ilerlemesi ve terfi imkanlarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi iş tatminin ve motivasyonun oluşmasında önemlilik arz eder (Varol 2010, 42). Yaş faktörüne ilişkin ortaya konan bulgularda genç kuşak çalışanlarının, emekliliğe daha yakın çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni genç çalışanların beklentilerinin gerçekçi olmamasıdır, çünkü genç çalışanların özellikle ilk iş tecrübelerinde, kendi kişisel özelliklerine göre beklentileri yüksek düzeyde olmakta ve bu beklentileri karşılanmadığında da tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Morrehad ve Griffin, 1998, 89).

Tüm bunlara rağmen genel olarak gözlenen olumlu bağlantı ise çalışanların zaman geçtikçe işten sağladıkları tatmin ve motivasyonun arttığının gözlemlenmesidir. Bunun sebebi olarak ta; gerçekçi olmayan beklentilerin yerini, zamanla daha gerçekçi beklentilerin alması ve tecrübe kazanılması olabilir. Günümüzde bazı çalışanlar iş tecrübeleri arttıkça ve iş yerindeki beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladığı sürece iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise uzun süre bir iş yerinde çalışmasına rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalıp bununla beraber yaşamayı öğrenmektedirler (Türkoğlu 2011, 18).

1.3.2. Cinsiyet

İş tatmininde bireysel faktörler arasında ele alınan önemli konulardan biriside cinsiyettir. Cinsiyet ile ilgili yapılan araştırmalar da, cinsiyet değişkeni de iş tatmininde önemli bir etken olmasına rağmen, iş tatmin seviyesi ile ilişkisi adına genel bir kanıya varılmadığı gözlemlenmiştir. Bazı araştırmalar da cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak birbirine paralel ilişkiler bulunsa bile bu faktörün kültürel ve sosyolojik olguların da etkisi ile değişiklik gösterebilir. Sosyal çevrede kadın ve erkeğe uygun görülen roller, görevler çalışma yaşamında onların davranışlarını etkilemekte ve işe bakışta önemli bir ayırım olmadığı görölmüştür. Birçok bayan çalışanın düşüncesi öncelikle bir işe sahip olabilmeyi ve ailesine ekonomik katkı sağlayabilmeyi amaç edinerek iş yaşamında yer almaktadırlar, kariyer sahibi olmak ikinci plana atmaktadır (Gezer 1998, 30).

Araştırmaların sonucunda; bireyin kadın ya da erkek olmasının yaptıkları işi etkilediğini tespit etmiştir. Fakat bu konudaki sonuçlar araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açasından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri ile bir cinsiyet baskın, gruplarda çalışanlara oranla daha fazladır (Engizek Demir 2011, 48).

Hulin ve Smith'e göre bunun sebebi cinsiyet ile doğrudan ilgilendiren bir durum olmayıp; ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kadının birçok rolünün olması örneğin aile içindeki annelik rolü ile ev dışında üstlendiği roller, iş tatminlerinin değişkenliğinde de önemlidir. Buna göre, kadınların iş tatmininin, erkeklerin iş tatminini etkileyen faktörlerden daha farklı konulara bağlı olabileceği savunulmaktadır (Türkoğlu 2011, 21).

Dolayısıyla çalışma şartlarının olumlu yapısı, sosyal ilişkilerdeki dengeli, huzurlu, mutlu bir ortam ve iş güvencesi açasından tatmin sağlayan bir işe sahip olmaları sonucu kadınların örgüte bağlılıkları için yeterli olabilmektedir. Erkekler ise kadınlara oranla konuya daha farklı gözle bakmaktadır (Samadov 2006, 94).

Geleneksel bakış açısı olarak eve ekmek getiren aile reisi olma rollerinin etkisiyle ücret, sorumluluk, kariyer gibi faktörlere önem vermekte ve bu nedenle örgütsel bağlılıkları daha zayıf olabilmektedir, karşılıklarına daha iyi şartlarda bir iş ortamı sunulduğunda ise bu teklifi kolaylıkla kabul edebilirler (Samadov 2006, 94). Çalışmaların bazıları, erkeklere göre daha kötü koşullar altında çalışan kadınların, işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini göstermiştir. Diğer yandan, kadınların iş doyumlarının daha düşük olduğunu belirten araştırmalarda, bu sonuç, kadınların eşlik ve annelik rollerinin öncelikli olması nedenine bağlanmıştır. Kadınlar bu nedenle, çalışma yaşamında üst düzey gereksinimleri gidermeyi amaçlamamakta ve işlerin parasal ya da fiziksel ödülleriyle ilgilenmemektedirler (Gezer 1998, 30).

1.3.3. Çalışma Süresi-Kıdem

Yapılan araştırmalar sonucu zaman içerisindeki çalışma süresi- kıdem ile iş tatmini düzeyi arasında da pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun sebebi, hiyerarşik yapıdaki alt-üst ilişkilerinde tavana yakın kademede çalışanların buldukları pozisyonda tabana yakın seviyede olanlara göre daha fazla tatmin sağlayabilecek imkanlara sahip olmalarıdır. Daha üst bir pozisyonda çalışan personel, daha fazla maaş, statü ve kendini yönetme gibi birçok imkana sahip olmakta dolayısıyla iş tatmini artmaktadır. Daha alt pozisyonda çalışan personel ise daha düşük hayat standartlarına sahiptir. Örgütte daha uzun süre çalışanlarının iş tecrübesi de arttığında özgüveni de paralel olarak artar. Özgüveni artan çalışanlar buldukları örgütten de beklentileri oluşmaya başlar. Bunun doğrultusunda karşılık aldıklarında iş tatmin düzeyleri yükselir, eğer karşılık bulamazlarsa iş tatmin seviyeleri düşer, paralel olarak örgüte bağlılıkları da düşer (Türkoğlu 2011, 18). Örgütte uzun yıllar emek ve çaba harcayan, kıdem alan çalışan işten ayrıldığı zaman tüm emeklerinin boşa gideceği düşüncesiyle, işyerine ve işine daha fazla bağlılık gösterebilmektedir. Yaş ve örgütte çalışılan süre, zaman ile birbiriyle bağlantılı değildir (Varol 2010, 18).

Örgütlerde genç çalışanların mesleklerinin ilk zamanlarındaki heyecanı dinamizmi yüksek olduğundan dolayı iş tatmini seviyeleri de yüksek olmakta fakat gün geçtikçe iş tatmin seviyeleri düşmekte ve artık rutin bir dengede devam etmektedir. İşler rutine dönüştüğünde çalışanlarında tatmin düzeyi azalmaktadır. Daha ileri yaşlarda tatmin seviyesi tekrar yükselmekte ve kariyer başlangıcında en yüksek seviyesine ulaşmaktadır. Bir kısım çalışmalarda ise yaş ilerledikçe tatmin seviyesinin düştüğü ortaya konmuştur. Aynı şekilde mesleki deneyim de iş tatmini üzerinde farklı şekillerde etkisinin olduğu açıktır (Erol 1998, 43).

Bilgiç ise; Türkiye'deki çeşitli meslek gruplarından çeşitli pozisyonlardaki 249 kişi ile gerçekleştirdiği anket çalışmasında, yaş ile ilişkili olan mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesini, iş tatmininin farklı yönlerini öngören iki ayrı değişken olarak gözlemiştir. Bilgiç, çalışma sonucuna göre mevcut işte çalışma süresi dışsal iş tatminine olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, bu süre karşılığında aldıkları yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni ise, işyeri ve örgütlerinin onların taleplerini karşılayamamasıdır. Bu araştırma da elde edilen bulgular, işte geçirilen süre, terfi ve iş tatmininin diğer yönleri arasında önemli olumlu bir ilişki bulan Bedeian ve diğerlerinin yaptığı araştırma sonuçları ile çelişkilidir. Yapılan çalışmalarda yaş ve mesleki deneyimin iş tatmini üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etkinin yönü ve pozitif mi negatif mi olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Bilgiç 1998, 555).

1.3.4. Eğitim

İş tatmini etkileyen faktörler arasında eğitim önemli bir boyut taşımaktadır. Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi yüksek bireylerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olan bireylere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Türkoğlu 2011, 37).

Literatür incelendiğinde, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkisinin pozitif ya da negatif olabileceği görülmüştür. Bunun sebebi olarak da daha iyi eğitim almış kişilerin daha yüksek beklentilere sahip olması ve işlerine karşı daha çok başarı hissi ile birlikte sorumluluk sağlamasını da istemeleridir. Çoğu iş, bu beklentileri karşılamadığından yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde tatminsizlik yaşamaktadırlar eğitimin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve beklentiler yerini olumsuz düşünce ve öğrenimi sonunda elde ettiği statüden faydalanamaması ve bu sahada beklentilere bırakacağından, iş doyumsuzluğu artabileceği unutulmamalıdır (Samadov 2006, 33).

İş doyumunu üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen en tutarlı bulgulardan biri, işin hiyerarşideki düzeyi ne kadar yüksekse bireyin doyumunun da o kadar fazla olduğudur. Yani yüksek hiyerarşik düzeydeki işte çalışan kişi düşük düzeydeki konumda çalışana göre daha çok doyumludur. Kendi iş yerinde çalışanların, başkalarının işlerinde çalışanlara göre iş doyumunu daha yüksektir. Bunun nedeni, başkalarından emir almamaları ve örgütsel hiyerarşide yüksek seviyede yer almalarıdır (Korkman 1992, 157).

İş görenlerin bulunduğu pozisyon hiyerarşik yapıdaki rütbesi ile sahip olduğu eğitim düzeyi işe karşı verdiği önemi doğrudan etkilemektedir. İşyerinde daha yüksek konumda ve amir statüsünde bulunan iş görenler daha fazla bir doyum elde etmektedirler (Davis 1982, 100).

1.3.5. Ücret

Ücret, işverene tabi belirli bir işyerine bağlı olarak çalışanlara hizmet karşılığı verilen para ile sağlanan ve para ile temsil edilebilen menfaatlerdir (Gelir Vergisi Kanunu 193, Madde 61/1). Ücret; işletmenin iş yerinde çalışan personeline yaptığı hizmetlerin, düşünsel ya da fiziksel iş gücünün, yerine karşılığı ödediği, para ile ifade edilebilen miktardır. Yapılan birçok çalışma, ücret düzeyinin iş görenlerin işi bırakma konusunda en çok dikkat ettikleri husus olduğunu gözler önüne sermektedir (Samadov 2006, 100).

Çalışanlar için ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi iş yerinde aldıkları ücretin az ya da çok olması yani miktarı değil, bir noktadan sonra iş gören personel arasındaki eşit dağılımı açısından önem taşımaktadır. Adams'ın Eşitlik Yaklaşımında da belirtildiği gibi çalışanlar örgüte kazandırdıkları ile örgütten elde ettikleri çıktıları başka çalışanlar ile kıyaslarlar. Bu kıyaslama sonucunda adaletsiz bir durum algıladıklarında iş tatmin düzeylerinde düşüş olur (Aravi 2010, 58). Ücret iş tatmininde önemli bir faktördür. Para yalnızca insanların temel ihtiyaçlarını karşılamaya değil aynı zamanda yüksek tatmin sağlayan bir araçtır. Ücretler, büyük bir nüfus kitlesinin gelir kaynağıdır eğer çalışanlar işlerinde tatmin değilse o zaman çalışanlardan verim almak zorlaşacaktır (Gökalp 2010, 13).

İşlemlerde, çalışanlara verilen ücretlerin bir maliyet olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü ücretlerin tatmin edici seviyede olmaması durumunda, örgütler daha yüksek maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadır. “Aldığı ücretin hak ettiğinin altında olduğunu düşünen iş görenlerin ciddi bir kısmı, kendilerini işlerine vermemekte, yaptıkları işlerde hata oranları yükselmekte ve ilk fırsatta örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Tatminsiz ve örgüte bağlılık duymayan iş görenlere ödenen ücretlerin dışında bunların sebep olduğu pek çok maliyet bulunmaktadır. Bu iş görenler yapmakta oldukları işe dikkat etmeyecekleri gibi verimlilik ve kalite konularında da gereken özeni göstermemektedirler” (Samadov 2006, 100).

1.3.6. Zeka Düzeyi

Tatmin ile bağlantılı etkenlerden bir diğeri olan zeka, yetenek ve eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim seviyesi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, eğitim seviyesi daha düşük kişilere oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Engizek Demir 2011, 48). Düşük duygusal zekâlı çalışanlar kendi duygularının farkındalığını çok fazla önemsemezler, iş tatmini düzeylerini azaltan ve gerilimi arttıran zor durumlarla karşı karşıya geldiklerinde, kendi duygularıyla uğraşma konusunda daha az yeteneğe sahiptir (Ilıcak 2009, 32).

Ayrıca, duygusal zekası yüksek çalışanlar iş tatmininin de yüksek düzeyde deneyim etme olasılığına sahiptirler, çünkü diğerlerine kıyasla bu çalışanlar duygularını kontrol etme ve yönetme yeteneklerini kullanabilirler. Bu yetenek, duygusal zekâsı yüksek çalışanların, grubun olduğu kadar kendi morallerini yüksek tutma becerisine sahiptirler (Ilıcak 2009, 32).

Örgütlerde çalışanlar hiyerarşik yapıda, bir üst makama çıktıklarında, yapılan işin zeka ve yetenek gerektirdiği görülür. Zeka ve yetenek gereken işler, az tekrarlı, rutin olmayan işler oldukları için örgüt içersinde çalışan personele daha fazla seçenek sunma şansı tanır. Bu nedenle hiyerarşik yapıda yükseldikçe işler, kişilerin gelişimine daha çok katkı sağlar ve bir işi başarmanın hazzını artırır. Hiyerarşik yapının alt basamağındaki bir işçi ise, işin kendisine yeteneklerini ve iş imkanları kısıtlandığı için, ulaşmak istediği yere ulaşamadığında hayal kırıklığına uğrayabilir. Mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekâyâ sahip kişilerin bu işlerden tatmin olmadıkları saptanmıştır. Zeka düzeyi başlı başına incelendiğinde, sadece bireylerin zeka düzeyleri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki tespit edilememiştir ve zeka düzeyi gerçekleştirilen işle ilgili olarak ele alındığında (özellikle zekâ düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise) zeka, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır (Engizek Demir 2011, 48). Sektörde birçok iş ve meslek için belirli bir zekâ düzeyini gerekliliği olduğu gibi, bu düzeyden sapmalar sonucu iş doyumsuzluğuna neden olduğu kanıtlanmıştır (Ulusoy 1998, 21). Çünkü, işlerine yeterince motive olamayan ya da zihinsel kapasitelerine göre fazla zorlayıcı faaliyetlere katılan çalışanlar, genelde işlerinden hoşnut olmamaktadırlar (Samadov 2006, 24).

1.3.7. Statü

Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer (Baycan ve Tekarslan 1996, 156).

O halde statü, bir kişiye toplum içerisinde başka insanlarında düşüncelerinin toplamından oluşan değerleri içeren bir kavramdır. İş gören böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı gösterecektir. Hiyerarşik yapıda statü yükseldikçe iş tatmininde arttığı gözlemlenmektedir. Statü; kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir (Aravi 2010, 21).

Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Eren 2003, 575). Grupta hiyerarşik yapının varlığı ve yükselme imkanının çok sınırlı olması, alt ve üstler arası iletişimi fazlasıyla engellemektedir. Böyle bir örgütsel ortam, bireylerin başkalarının gözünde statülerini alçaltacak ya da yüksek statülü bir kimseye kendilerini yetersiz gösterecek bilgileri saklama eğilimi göstermelerini sağlayacaktır. Ayrıca, hiyerarşik yapı iletişimin geri bildirimle ilgili olarak da farklı davranışlara yol açmaktadır. Böyle bir örgütsel yapıda, astlar haklı olsalar da üstlerini, eleştirmekten kaçınırlar. Yüksek statülü üyeler ise kendi düzeylerinde ki kişilerden çok, alt kademedeki kişileri eleştirirler (Başyigit 2006, 33).

Farklı meslek gruplarına göre, örgütsel bağlılık ve iş bırakma arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulguları, örgütsel bağlılık ile iş bırakma ilişkisinin düşük statülü mesleklerdeki iş görenlere göre yüksek statülü mesleklerdeki iş görenler arasında daha güçlü olduğunu göstermiştir (Aravi 2010, 41).

Statüsünün yüksek olmasını isteyen birçok iş gören olabilir. Kişilerin böyle bir güdüye ihtiyacı bazı durumlar için yüksektir bazı durumlarda ise bu güdü söz konusu olmayabilir. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi eken yaşlarda kendini gösterir. Sonuç olarak; iş tatmini ile statü arasında kuvvetli bağ bulunduğu ve hiyerarşinin üst yönetim kısmında bulunan kişilerin, iş tatminlerinin daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Aynı zamanda astların da bazı statüler kazanmaları için güdülendikleri ve iş tatminine ulaştıkları da ifade edilebilir (Aktay 2010, 19).

1.3.8. Sosyo Kültürel Çevre

İnsanlar yaptıkları işlerini sadece geçinmek için ve hayata tutunmak için görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca kabul görme, takdir edilme kavramları ile kendilerini tatmin ederler. Kişilerin hayatı boyunca yaptığı işin karşılığı olarak onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanıp, işe verdiği değerler farklı farklı olabilir. Toplumun içerisinde önemliliği yüksek işler olabileceği gibi, toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir. Bu nedenle çalışanlar, toplum değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin yapılmamasını da isteyebilir. Çalışanların hayatını devam ettiği çevrenin çalışanlara aşılması davranışlar ve değerler, onun işine karşı olan bakış açısını ve davranışlarında beraberinde etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır (Samadov 2006, 23). Kişilerin iş hayatında üstlendiği iş çevresi içinde ve dışında olduğu kadar sosyal çevresi de önemlidir bununla beraber sosyal çevrede önem arz eden yapı iş görenin ailesidir. Birey işi ve ailesi arasındaki ilişkiyi dengelemek zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerini dengeleyemezse, bu birey üzerinde iş tatminsizliğine ve strese neden olur (Engizek Demir 2011, 53).

1.3.9. Kişilik

Çalışanların kişiliklerinin iş tatminini ile olan etkiyi inceleyen araştırmalar, tatmin düzeyi fazla olan kişilerin daha kararlı kişiliği olan, işinde tatminsiz olan kişilerin ise hedeflerine ulaşmada esnek ve gerçeklikten uzak hayaller, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir (Aravi 2010, 62).

Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlamaktadır. Kişilik, insanın tüm özelliklerini yansıtabilir örneğin; bakış, konuşma, düşünme, hissetme şekilleri, sevdiği ve nefret ettiği şeyler, becerileri, ilgilendiği şeyler, istek ve arzularını kapsamaktadır. Kişilik ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Baycan ve Tekarslan 1996, 24).

Özellikle nevrotik kişilik yapısına sahip olan iş görenlerin endişeli, karamsar ve sürekli olarak kötü şeyler olacağı endişesiyle yasadıkları görülmektedir. Bu nedenle yapıya sahip olan iş görenlerin olaylara sert tepkiler verdikleri ve sürekli olarak islerine bakış açılarının olumsuz olduğu gözlenmektedir (Varol 2010, 44).

İşletmelerde çalışanların bazıları yöneticilerinden bağımsız olarak çalışmak isterken, bazıları kendi düzenlerini kurmayı bazıları ise zor olan işleri tercih edip başkalarının yapamadığı işlerde başarılı olmayı kendilerine haz kaynağı olarak görmektedirler. Çalışanın işinden beklentileri, öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır işte bu özellikleri ile yaptığı işin uyum sağlaması iş tatminini artıracaktır (Aravi 2010, 62).

1.4. İş Tatmini ve Verimlilik İlkesi

1.4.1. Devamsızlık

Örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından en çok üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Genel olarak örgüte yüksek düzeyde bağlı olan kişilerin devamsızlık yapma oranlarının düşük olacağı varsayılmaktadır. Literatürde bağlılık ile devamsızlık arasındaki araştırmayı destekleyen çalışmalar bulunsa da bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli çalışmalar da bulunmaktadır. Dolayısıyla bağlılık ile devamsızlık arasında çok güçlü olmamasına rağmen aralarında bir ilişkinin olduğu, fakat örgüte olan bağlılığın çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör olmadığı söylenebilir (İnce ve Gül 2005, 16).

İş doyumunu ve devam ilişkisine bakıldığında; baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi değişkenlerin devam için motivasyon sağlarken, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri gibi faktörlerin de devamı etkilediği görülmektedir (Izgar 2011, 147).

Bu alanda yapılan çalışmalarda işini sevmeyen personelin iş yerinde daha fazla devamsızlık yaptığı gözlemlenmiştir. Yaptığı işi sevmeyen, iş tatmini ve iş motivasyonu düşük ancak sorumluluk duygusu yüksek, devam konusunda baskı gören kişi devamsızlık yapmayıp işine devam ederken, yaptığı işi seven iş motivasyonu yüksek fakat devamsızlık konusunda baskı görmeyen çalışan ise daha çok devamsızlık yapabilir (Çetindel 2008, 81).

1.4.2. Yer Değiştirme, İştten Çıkarılma

Mobey (1977); iş doyumunu ile işten ayrılma esnasında bazı bağlantılar olduğunu savunarak, çalışanların işten ayrılması ile ilgili bir model öne sürmüştür. Bu model; işi bırakmayı düşünme, başka bir işi arama, işi bırakmaya niyet etme ve gerçekten işi bırakma karar verme aşamalarından oluşmaktadır. Eğer bırakma maliyeti çok yüksekse, kişi işini tekrar değerlendirebilir ve bu durumda işten ayrılmak yerine işe geç gelme, devamsızlık, hastalık, pasiflik davranışlar sergiler. Fakat işi bırakma maliyet yüksek değil ve diğer iş de iyi görünüyorsa, bu durum işi bırakma isteğini kamçılar, eğer alternatif iş daha iyi değilse bu sefer bu durum işe kalma niyetini kamçılacaktır. İş tatmini; işi bırakmada en önemli faktörlerden biridir. İş bırakma üzerinde ekonomik koşulların iyi olduğu zamanlarda eğer kişi iş yerinde mutlu değilse yaptığı işten menun değilse işten ayrılma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Fakat kişi, bulunduğu koşullarda iş tatmini sağlayamıyorsa, ekonomik koşulları iyi değilse bile bulunduğu yerde kalmayı tercih eder. Çünkü günümüz koşullarında işsiz kalma olasılığının yüksek olduğunu göz önünde bulundurarak iş tatminsizliğine katlanmak zorunda kalır (Izgar 2011, 148).

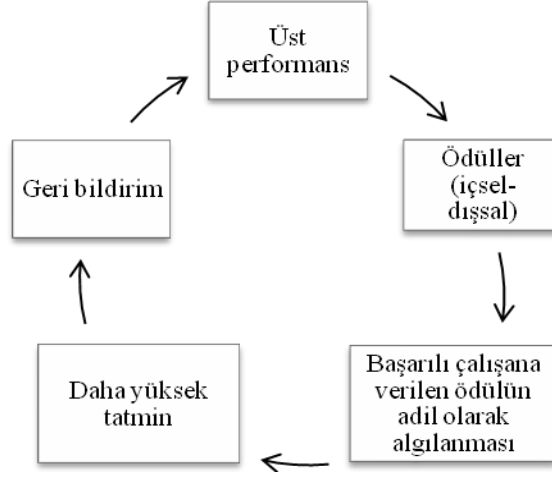
1.5. Performans ve İş Tatmini İlişkileri

“Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Bir kişinin performansı kişinin sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlıdır”. Hiçbir faktör iş doyumunu ile performans arasındaki ilişki kadar çok ilgi çekmemiştir. Bunun nedeni, işçilerin hem mutlu, hem de üretici olmalarının gerektiği düşüncesidir. İş tatmininin performansı mı, yoksa performansın mı iş tatminini etkilediği konusunda farklı görüşler vardır. İş tatmininin performansı etkilediğini düşünenler, üretimde verimlilik daha fazla sağlayan çalışanlara sahip olmak için onların mutlu edilmesi gerektiği görüşüne inanmıştır (Barutçugil 2004, 390).

Performansın iş doyumunu etkilediğini savunan düşünürler ise, insanların işlerinde başarılı olduktan sonra her durumda işlerinden zevk aldıklarını savunurlar. İş yerinde yönetim, performansın iş tatminine yol açacağını savunuyorsa, beklediği performansı sağlamak için performansı pekiştirici ödüller koymalıdır (Izgar 2011, 149).

İşlerinde yüksek performans gösterenlerin daha fazla tatmin buldukları da bilinmektedir. Yüksek başarıda görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artar. Bu durumun sonucu olarak tatmin, yüksek performansa değil verilen ödüle karşı oluşan duyguların toplamıdır (Barutçugil 2004, 393).

Eğer iş tatmininin performansı yükselteceği görüşünü savunuyorsa performansa bakmadan çalışanlarını ödüllendirmelidir. Bu alanda yapılan araştırmalar, performans ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin sanıldığı kadar basit olmadığını sonuçlarının hemen görülemeyeceğini, çalışanın performansının; motivasyon, kişisel yetenekler, çalışma ortamının uygunluğu ve ödül gibi değişkenlerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Izgar 2011, 150). Performansın sonucu ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşür.



Şekil 1. İş Tatmini Performans İlişkisi

Kaynak: Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, 2004., 394.

Çalışanlar başarı düzeyleri sonucu aldıkları ödüllerin hak ettiklerinin altında olduğunu düşünürlerse veya motivasyon amaçlı hak etmeyene de ödül verildiğini görürlerse ortaya bir iş tatminsizliği çıkacaktır. “Aktif ve yıkıcı yaklaşımlı” kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler ya da sık sık istifa edeceklerini söylerler, zaman zaman aktif olarak iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsız olamazlar. Buna karşılık “aktif ve yapıcı” yaklaşımlar kişiler sorun çözme ve sonuç alma eğilimini benimserler, kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerileri ortaya koyarlar, sorunlarını yöneticileriyle tartışmayı tercih ederler. “Pasif davranışla ve yıkıcı” tiplerin tatminsizlik durumundaki tutumları ilgisizlik, kayıtsızlık ve ihmaldir. Bu kişiler olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar olayların kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmaları baltalama, iş hatalarını artmasına neden olma bu tür eğilimi olan çalışanların tipik davranışlarıdır. Pasif davranışlı ve yapıcı olan çalışanlar, dış dünyaya bağlılıklarını yansıtabilirler, bunlar olumlu ve iyimser yaklaşımı benimserler, zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmin duygusunu yaşayacaklarını ümit ederler dış eleştirilere karşı organizasyonu korumaya çalışırlar, yönetimin eninde sonunda doğru karar alacağına ve doğru davranışlarda bulunacağına inanırlar (Barutçugil 2004, 394).

1.6. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği; işe karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını anlatmaktadır. İşten tatminsizliği ruhsal açıdan çalışan da kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, çalışanın ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kaygı seviyesi yüksek çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen uzlaşma sağlanamayan davranışlar görülebilmektedir (Engizek Demir 2011, 54).

İş görenin düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, çalışan devir hızındaki yüksekliğin düşmesi, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuz ilişkiler, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk gösterme durumları ortaya çıkar (Erol 1989, 139).

İş tatminsizliği önemli olmayan konularda duyulan kızgınlığa, sürekli rahatsızlık yaratma duygusuna, ilgi ve duygu eksikliğine, unutkanlığa, yoğunlaşma ve karar verme eksikliğine neden olabilmektedir. Tekdüze, sıkıcı ve tekrar gerektiren görevler, yönetici ve iş arkadaşlarıyla yetersiz ilişki içinde bulunmak iş tatminsizliği sonuçlarından biridir. Bununla beraber yapılan işte ve beklenen performansta belirsizlik, çok fazla iş ve çok az zaman verilmesi, farklı yönetici ve bölümlerin çelişen beklentileri, işteki hızlı ve sürekli değişimler ve iş güvenliğinin azlığı, tatmin vermeyen bir işin en sık rastlanan özellikleridir (Gökalp 2010, 39).

Ruhsal sağlığı çok düşük olan çalışanların iş tatmin sonuçları, işle ilgili olmayan alanlarda da pasif kalarak, kaçma eğilimi göstermiştir. Bu tür kişilerde çok fazla televizyon seyretme, oy vermeme, sosyal faaliyetlere katılmama eğilimi çok yaygın olarak gözlemlenmişti, kişinin işinden aldığı tatmin, geniş ölçüde, iş ve işle ilgili her şeyin ihtiyaç ve istekleri karşılama derecesine bağlıdır (Akıncı 2001, 9). Bu durumun sonucu olarak, iş tatminsizliği başta kişiyi, yaşam kalitesini, örgüt açısından müşteri memnuniyetini ve doğrudan da işletme verimini etkilemektedir. Bu nedenle, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji alanında en çok araştırılan kavram olmuştur. Öncelikle, iş tatmini sorumluluk, görevin çeşitliliği ve iletişim gibi çalışma koşulları ile bağlantılıdır (Gökalp 2010, 39).

Bununla birlikte, iş tatmini, devamsızlık, örgütsel etkisizlik, sabote etme, verimlilik karşıtı davranışlar gibi sonuçların sonunda doğurduğu sorunlar doğrudan örgütle ilgilidir. Bu bakış açısından dolayı, iş tatmini çalışma ve örgütsel psikoloji literatüründeki araştırmaların merkezi bir kavramı olarak yer almıştır (Gökalp 2010, 39).

Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Akıncı 2001, 5).

1.7. Çalışanların İşlerine Bağlanması

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan bulunduğu işte ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmini sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguyu çalışanlarına tattırabildiği zaman çalışanın işyerine olan bağlılığı ve güveninin oluşması, motivasyonunun artması daha kolay olacaktır. Kişiler çalıştığı örgütle beraber uyum içerisine girdiğinde, örgütün hedeflerini ve araçlarını benimseyecektir ve bu durum amaçlarının gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır (Engizek Demir 2011, 54).

1.7.1. Bireysel Açından İş Tatminsizliği Sonuçları

Çalışan çalıştığı işletmede bedensel işgücü ve zihinsel kapasitesinden yararlandığının farkında olup işe ve işyerine karşı kendisini yabancı hissettiği duygudan soyutlayarak, yaptığı iş daha da anlamlanacaktır. İşyerinde, yapılan işin çalışan için bir şey ifade etmemesi, sorunların yönetim tarafından zamanında ele alınmaması, alınan kararların çalışana gereği gibi doğru bir biçimde anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir (Engizek Demir 2011, 54).

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş yerinde tatmin olan iş görenler, çalışma dışı faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatminsiz olan iş görenler ise, çalışma dışı faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Aktay 2010, 34).

Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışanlarda psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtilere neden olabilir (Akıncı 2001, 5).

1.7.2. Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliği Sonuçları

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarının ve enerjilerinin düşmesi sonucu çalışma yavaşlatmalar, çalışma durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındaki yükseklik, çalışma veriminde düşmeler, çalışma ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, çalışma kurallarına ve çalışma emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar (Aktay 2010, 24).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur bir işletmede çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt tatmin seviyesinin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, farklı bir biçimde gizli olarak iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Aktay 2010, 25). İş tatminsizliği, işletmenin çalışma sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı 2001, 3).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması üç şekilde ayrılmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları tutumsal bağlılık, üzerinde yoğun olarak durmayı tercih ederken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde, çok boyutlu bağlılık üzerinde de durulmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı özellikle son yıllarda artarak ilgi duyulan kavramlar arasındadır ve bu alanda birçok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazıları örgüte bağlılığın gelişiminin önemi ve bunun doğurduğu sonuçlarıyla doğrudan ilişkili araştırmalarken, diğerleri örgüte bağlılığı odak noktası olarak incelemeyen, fakat bir değişken olarak ele alan araştırmalardan oluşmaktadır. Bu araştırmalarla birlikte örgüte bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacıların önceden algıladıkları bağlılık ile günümüzde algılanan bağlılık arasında farklı düşünceler bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmacıların amaçlara uygun ve güvenilir ölçek kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık konusunu açık şekilde ifade etmeleri önemli hale gelmiştir (Alamur 2005, 47).

2.1.1. Tutumsal Bağlılık

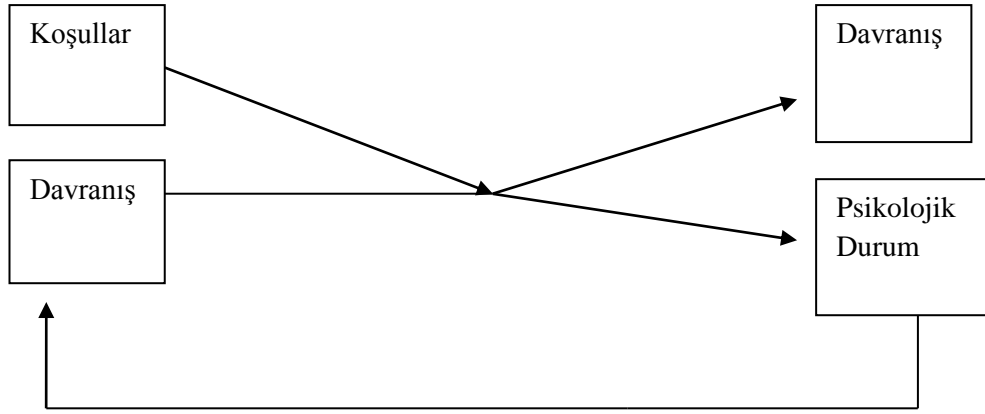
Genel olarak tutum, bireyin çevresindeki her hangi bir konuya (canlı ya da cansız) karşı sahip olduğu bir tepki ön eğilimini ifade etmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004, 299). Tutum, insanın kendine ait iç ve dış dünyasındaki tecrübeleri sonucu olaylar karşısındaki yorumlamasıdır, insanın düşünce, duygu ve davranışlarının olumlu veya olumsuz olmasını hazırlayan nedenlerdir. Tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır (Çetindil 2008, 51).

Bilişsel öge, kişilerin bilgi donanımı içerisinde bir durum ya da diğer kişiler hakkındaki düşüncelerini belirtirken, duygusal öge, tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkilerdir bu tepkilerin davranışa dönüşmesi ve belli bir uyarıcı karşısındaki tutum konusuna davranış eğilimi denir (Çetindel 2008, 51).

Örgütsel davranışçılar tarafından kullanılan yaklaşım tarzıdır ve iş görenlerin örgütleriyle olan ilişkilerini esas almaktadır. Tutumsal bağlılık “bireyin kurumun değer yargıları ve amaçlarıyla özdeşleşme isteği, bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak için örgüt üyeliğini devam ettirme isteği” olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile tutumsal bağlılık kişinin örgütle bütünleşmesi uyum sağlaması anlamına da gelmektedir. Bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayanan yaklaşımlardan biride tutumsal bağlılık yaklaşımıdır (Samadov 2006, 72).

2.1.2. Davranışsal Bağlılık

Bu görüşe göre davranışsal bağlılık, örgütsel bağlılığı bir davranış olarak ele almaktadır. Örgüte bağlılığın tanımını, davranış ve tutumlar arasındaki farkı açıklayarak yapar. Bu davranış şekli, kişinin çalıştığı yeri terk etmemek için istek, beklenti ve tatminsizliklerini daraltarak kendisini çalıştığı yere bağlamak için sebepler yaratma şeklinde tanımlanabilir. Buna göre; bir iş gören organizasyona ücret yan gelirler gibi nedenlerden dolayı bağlı olmaktadır ve ayrılmak kişiye oldukça pahalıya mal olacaktır. Davranışsal bağlılık yaklaşımında araştırmalara göre kişi geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlanır ve herhangi bir davranışı zaman içinde tekrarlayarak bağlılık geliştirir ve bu davranışı devam ettirir. Kişi davranışına olan sadakat ve bağlılığından dolayı, bu davranışına uygun tutumlar geliştirir. Geliştirilen tutum sayesinde, davranışın tekrar etme olasılığı daha da artar. Bu davranışa, örnek olarak; örgütten ayrılmama, devamsızlık yapmama ve kuralları çiğnememe verilebilir (Samadov 2006, 84).



Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, no:1 (1), 63, Akt: (Varol 2010, 14).

2.1.3. Çok Boyutlu Bağlılık

Bir diğer görüş ise; Çoklu bağlılık yaklaşımı bireylerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir, bireyin örgüte karşı duyduğu toplam bağlılık ise, örgütün farklı boyutlarına karşı duyulan bağlılığın toplamıdır. Örgütteki gruplar ve onların hedefleri, bireylerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Örgütün doğasındaki bu birlik ve beraberlik çok boyutlu bağlılık yaklaşımını oluşturmaktadır (Çetindel 2008, 61).

Çoklu bağlılık görüşüne göre, genellikle örgütsel bağlılığın, örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Oysa örgütler, bir bütün olarak değil, tam aksine her biri için farklı amaç ve değerler bütününe sahip birleşimler içermektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt ortamında olan farklı kaynakların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya doğmasına neden yaratabileceğini savunduğundan dolayı diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay 2000, 38). Mowday, Porter ve Steers üç bileşenli bir örgütsel bağlılığı güçlü inanç ile organizasyonel amaç ve değerlerin kabulü, organizasyon lehine önemli ölçüde çaba gösterme konusunda isteklilik, organizasyondaki varlığını sürdürme konusunda kuvvetli isteklilik olarak tanımladılar (Saklan 2010, 16).

Çoklu bağlılık yaklaşımı önceki örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında genel olarak bağlılığı örgütün bütününe duyulduğu savunulurken, çoklu bağlılıkta örgüt içersinde ya da dışında kalan faktörlerin başka türlerde bağlılıklarında ortaya çıkmasına neden olabilir. Bunun sonucu olarak çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma bir yaklaşım olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüş diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı sadece duygusal, ayrılma ya da iş tatminsizliği, motivasyon faktörleri olarak yüzeysel ele almamış, bunların tanımı ile açıklık getirmiş ve detaylıca araştırılmıştır. Örgütsel bağlılık, genel olarak "belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek"; "örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği" ve "örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi" biçiminde tanımlanmaktadır. Ne kişiler ne de işletme tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de birbirini tamamlayan bir bütündür. İkisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın olumlu pekiştirilmesi gerekir (Dilek 2005, 31).

Birey bir takım amaçlarını örgütte gerçekleştirebilmekte, örgüt de amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır ve eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını kaybedecektir, fakat bu bütünlük sağlanır ve bağlılık güçlendirilirse örgüt katlanması gereken birçok maliyetten kurtulma fırsatını bulmuş olacaktır. Böyle olumlu bir sonucun elde edilmesi için örgütün, bireye örgütün bir parçası olduğunu örgütün ona ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir (Saklan 2010, 19).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Tarihsel Gelişimi

Klasik yönetim anlayışında; örgüt içindeki iş göreni, maddeleştirmiş ve insanı üretim aracındaki makinenin bir parçası olarak görmüştür. Oysaki iş görenlerin beklenti ve sorunlarını sadece yüzeysel çerçevede düşünülerek genelleştirmemiz gerekiyor. Örgütsel üretim anlayışı içerisinde işlerin çalışanlara göre iş bölümü yapıp, çalışanların verilen görev ve emirlere uymalarının sonucu randıman sağlamak adına yeterli seviyede görmüşlerdir. Bu bağlamda iş görenler örgütün istediklerini yerine getiren kolayca alternatifi bulunabilen bir üretim unsuru haline gelmiştir (Özsoy 2004, 13).

Frederick Taylor'a göre "var olan tüm beyin gücü, imalat bölümünden alınmalı ve planlama ile tasarlama bölümüne aktarılmalıdır" görüşünü savunur. Taylor bunun yanı sıra "çalışanların düşünmesinin gerekmediğini, düşünmek için para alan başkaları olduğunu" da ileri sürmüştür. Taylor' un o zamanki motivasyonu daha fazla verimlilik sağlamak ve sonucunda ücretleri yükseltme arzusuyla üstelik sendikalarda bu durumu kabul etmek için hazır durumdaydı (Saklan 2010, 16).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlarını ele alan çalışmaların yürütüldüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, fazlasıyla önem kazanmıştır (Özsoy 2004, 14).

1960'ların başında "bilgi çalışanı" terimini ortaya atan Peter Drucker, Marks'ın kehanetinin doğru çıkmış olmasını tarihin hoş bir cilvesi olarak görmüştür. Ürünleri üretmek ürünü, yeniden bulmak daha önemli hale gelmiştir, bunun sebebi olarak ürünlerin kullanım süresi kısaldığı için; yeni arayışlar sonucunda iş görenlerin başka bir üretim aracına daha sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Örgüler varlıklarını devam ettirebilmek ve yenilikçi olabilmek için tüm çalışanlarının zihinlerini kendilerine bağlamak zorunda kalmıştır çünkü iş; örgüt içinde, olağan üstü bir şekilde karmaşık hale geldiği durumlarda çözüm odaklı iş görene ihtiyaç duyulmaktadır (Saklan 2010, 17).

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgüte bağlanmaları bu sebepten basit bir bağlanma sonucu işe gidip gelme olarak tanımlanmamalı, örgütsel bağlılık kavramı basit bir bağlanmadan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüte bağlılık temelde kişiyle, örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Kişi örgütten belli ödül ya da kazanç elde ederse, karşılığında kendini örgüte adanmaktadır. Ya da başka bir söylemle kişi ve örgüt arasındaki değişimde, kişi kendisini örgüte adaması karşılığında belli ödül ve maddi kazanımlar beklemektedir (Balcı 2003, 23).

Günümüzde çalışanların sadece fiziksel olarak çok çalışması, maddi gelir elde etmek için, artık yeterli değildir. Fiziksel becerilerinin yanı sıra zihinsel becerileri çok daha fazla önem taşımaktadır. Bilginin çok önemli bir kaynak olarak değerlendirildiği bu zamanda; çalışanların zihinsel çabaları sonucu yaptığı işler, diğer yandan çalışanların istek ve emir sonucu yalnızca söyleneni yapmalarını isteyecek şekilde işler olarak adlandırılmıştır. Bunun sonucunda, üretim faktörlerinin öneminde zamanla oluşan değişiklikler; bilginin ve bilgili çalışanların ön plana çıkmasıyla örgütlerde bağlılık konusundaki güç dengesi artık çalışan lehine olmuştur. İnsanların, artık sadece maddi kazançlarını, ihtiyaçlarını karşılamak adına işe gelmediklerini, işe ve işyerine anlam katmanın da çalışanlar açısından önemli bir ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır (Saklan 2010, 17).

Çalışanların işyerinde yeni bir şey ortaya koyma becerisi geliştirme, kendilerini gerçekleştirmelerine fırsat verilme ve işlerini yapmaları noktasında kazanmıştır. Buna paralel olarak artık örgütsel bağlılık kavramının yanı sıra örgüt kültürü, örgütsel değişim, etkililik, verimlilik, performans ve kontrol gibi alanlarda her şeyin yeniden yorumlanması, araştırılması ön plana çıkmaya başlamıştır (Akpınar 2007, 59) .

2.3. Örgütsel Bağlılığa Neden Olan Benzer Kavramlar

2.3.1. Mesleğe Bağlılık

Kişi mesleğinin daha değerli hale gelmesi zamanla, mesleğinin tüm detaylarını kendisiyle özdeşleştirmeye başlar ve onu daha da ileriye götürmek için önemli hisler kazanabilir. Bu açıdan mesleğe bağlılık üç düzeyde ele alınabilir. Birinci düzey işten memnun olmadan hayattan memnun olunmayacağını savunmak gibi işe dönük genel değer yargıları içeren “işe dönük tutum” düzey, ikincisi ise meslekle ilgili ileriye dair planları kapsayan “mesleki planlama düşüncesidir” (Özcan 2008, 13).

Üçüncü ve son bölüm ise iş ve iş dışı faaliyetlerin arasındaki tercihlerin açıklanması şeklinde tanımlanabilecek ve çevresini memnun etmese bile bir kimsenin tercih ettiği işte çalışmaya devam etmesi şeklinde örnek verilecek “işin göreceli önemi” düzeyidir (Balay 2000, 38).

Mesleğe bağlılık, kişinin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık alanını geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonucunda mesleğinin hayattaki önemini, mesleğinde taşıması gereken rollerin ağırlığını ve hayatının vazgeçilmez bir parçası olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy 1999, 8).

Mesleksi bağlılığın sebebi olarak mesleğe verilen değer ve amaçlarına inanma ve bunların kabulü, meslek yararına çabalama isteği ve meslekteki devamlılığı sağlama isteği şeklinde tanımlanmıştır. Mesleğe bağlılık, çalışanın mesleğe veya işine yönelik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Mesleğe bağlılık, çalışana uyan seçenekleri değerlendirip elemesi sonrasında kendine en uygun olan meslekte kalma isteği olarak da tanımlanmaktadır (Balay 2000, 37). Mesleksi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, profesyonel çalışanların çalıştırıldığı bir işletmede daha önemli sonuçlar vermektedir. Örneğin, mesleğine ve hedeflerine daha bağlı olan çalışanların daha çok bağlılık göstermesini daha düşük bir ihtimalken; hem örgüt hem de mesleğine bağlı olan kimselerin örgüt etkinliğini artırıcı davranışlar göstereceğine inananlar bulunmaktadır. Literatürde mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirlerinin tam tersi tutumları yansıttığına dair yaygın bir anlayış vardır. Bu görüşe göre davranış ve değerleri temelde uyumsuzluğu nitelendiren mesleğe bağlılık ve örgüte bağlılıktır. Mesleğe bağlılığın iş tecrübeleriyle birlikte gelişeceği görüşünün yanında mesleğine yüksek düzeyde bağlı olan meslek sahiplerinin kişisel yatırımları olmaksızın örgütlerine bağlanmayacakları ileri sürülmektedir (Çetindel 2008, 42).

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasındaki farka bakıldığında; mesleğe bağlılık, kişilerin yaptığı işi severek yapma, mesleğiyle bütünleşmiş anlamına gelirken örgütsel bağlılık ise örgütle bütünleşme, örgütün bir parçası olduğunu hissetmeyi içermektedir. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık birbirinden farklı kavramlar olmamakla beraber, mesleğe bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık kavramının belirleyici unsurlarındandır (İnce ve Gül 2005, 16).

Beklentilerin gerçekleşmesi arzusu örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkilerken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyetinde etkisini göstermektedir, bu nedenle birbirlerini doğrudan etkilediklerini söyleyebiliriz. Araştırmacılar sonucu yapılan çalışmalarda; ekonomik düzeyin düşmesi ve maliyetleri azaltmanın en kolay yolu olarak işgücü maliyetlerinin gündeme gelmesi sonucunda örgütlerde istihdama yönelik bazı değişimlerin (küçülme, dış kaynak kullanımı vs.) meydana geldiğine ve bu değişimlerin çalışanların örgütlerine duyduğu güveni azalttığına dikkat çekmektedirler (Çetindel 2008, 42).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Kişinin işini hayatının merkezi haline getirerek, iş dışı dönemlerde de düşünce ve duygularının iş odaklı olması, bir bakıma işi ile bütünleşmesi, kişinin işi için harcadığı çalışma dilimini bilinçli olarak daha ayrıntılı süre tutması yani gerektiğinden fazla çalışması, işe bağlılığın en önemli göstergeleri olarak onaylanmaktadır. Örgütsel bağlılığı birebir etkileyen faktörlerden biri olan iş arkadaşlarına bağlılık paralelinde işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşı, sosyal katılımın kuramsal olarak örgütsel bağlılıkla ilişkisidir. Belirli bir hedef için olabileceği gibi başlı başına hedef olarak ta iş arkadaşlarına bağlılık ortaya çıkabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar uğruna ya da birbirlerinden hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler (Saklan 2010, 20). Genellikle çalışma ile karıştırılan iş kavramı; bedensel, zihinsel ve ruhsal enerji sonucu ücret karşılığında bireyin başkaları için değerli mal ve hizmetler ürettiği amaçlı ve sürekli bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Mesai arkadaşlarına bağlılık, bireyin, örgütün diğer çalışanlarıyla bağdaşması ve onlara bağlılık duyduğunu hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kişiler örgütün kendisine, yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık duyabilmektedir (Yüceler 2005, 58).

Porter ve arkadaşlarına göre işe bağlılık, kişinin işletme ile kendini özdeşleştirme ve kendini işe verme kararlılığını gösterir. Başka bir düşünceye göre ise; Blau ve Pinder, işi yaşamın merkezi olarak görme, işe aktif şekilde katılım, işe bağlılık gösteren, işi kendine özsaygının temeli olarak algılama, kendini iş performansı ile tanımlama iş görenlerin bu özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir (Balay 2000, 45).

Çalışma arkadaşları bireyin performansını olumlu yönde etkileyebilir iş ile ilgili sorunlara olumlu katkılar sağlayabilir, sosyal dayanışma ve beraberlik duygusunu arttırarak güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşmasına ve gelişmesine gerekli alt yapıyı hazırlayabilir (Özcan 2008, 14).

Örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerden biri olan iş arkadaşlarına bağlılık paralelinde işe bağlılık kadar güçlü olmamasına karşı, sosyal çevreninde örgütsel bağlılıkla ilişkisidir. Bireyin örgütteki arkadaşlarıyla olan samimiyet, onlara karşı bağlılık duymasını daha da güçlendirmektedir. Bağlılık duygusunun yüksek olduğu iş görenlerde, samimi ilişkiler ve arkadaşlıklar daha çok önemlidir, bu tip çalışanlar geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmak yerine, insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih etmektedirler (Başyigit 2006, 40).

2.3.3. Örgütsel Sadakat

Sadakat örgütsel bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt konusu olarak incelenmiştir. Kişilerin örgütte devamlılığını sürdürebilme isteğiyle ilgilidir. Örgütün bir üyesi olmaktan gurur duymak ve örgütü dışarıya karşı savunmak birincil hedef olmakla beraber, örgüt lehine örgüt dışı kişilerle konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır. Bireyin, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgüt için ekstra çaba harcamaya hazır olması ve örgütte kalmaya istekli olması şeklinde tanımlanabilir (Başyigit 2006, 41).

Örgütsel sadakat kültürel değerlerle, örgütsel bağlılık ise başarıyla ilişkili faktörlerdir. Örgütsel bağlılık, sadakate oranla daha kapsamlı ve güçlü bir duygudur. Örgütsel sadakat kişilerin hayatın da bulunan birtakım toplumsal ahlaki değerlerin bütününden oluşan davranış ve düşünce biçimlerinin örgüt düzeyindeki yansımından ibarettir (Balay 2000, 63).

Örgütsel sadakat, dışarıdan gelecek olan tehlikelere karşı savunma, örgütü yabancılara karşı övme, koruma ve negatif şartlarda bile örgüte sadakat gösterme anlamına gelmektedir (Köse ve Kartal 2003, 4).

2.3.4. Örgütsel İtaat

Örgütsel bağlılıkla itaat arasındaki farklılık bağlılığın içsel bir görev duygusundan kaynaklanmaktadır, itaat ise tersine dış çevre otoritesi kaynaklıdır. Bu bakımdan örgütsel bağlılıkta önemli olan; itaat unsurundan çok iş görenin işyerine sadakatle bağlı olusudur ki bu da onun tamamıyla kültürel, psikolojik ve kişisel tutum ve tavırlarıyla bağlantılı bir konudur. Örgüte bağlı olmadan yüzeysel olarak gösterilen itaat ise örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli kararların alınmasını sağlamakta yetersiz olabilir. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabileceklerini düşünmeye gereksinim hissetmezler ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamazlar (Başyigit 2006, 42).

2.3.5. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık konusunda literatüre büyük katkısı olan Organ; örgütsel vatandaşlık kavramını şu şekilde açıklamıştır “örgütün menfaatleri için gösterilen destekleyici ve isteğe bağlı bireysel davranışlardır” (Kaya 2013, 16). Örgütsel vatandaşlık davranışı, genel olarak “biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve örgütün aktif işleyişinin ilerlemesini destekleyen, isteğe bağlı bireysel davranışlardır (Altınbaş 2008, 21).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sonuçları, çoğunlukla örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü yıpratıcı ve yıkıcı davranan kişileri istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek ve beceri geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları da içermektedir. Bu içeriğinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışları örgütün tüm performansına katkıda bulunan davranışlardır. Vatandaşlık davranışları çalışanlar arasındaki uyum ve koordinasyonun artırılmasına da katkıda bulunmakta ve böylelikle kişiler ve gruplar arasındaki faaliyetlerin daha etkili yapılması sağlanmaktadır. Yapılan bir meta analiz çalışması tüm bu bulguları desteklemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda, iş performansının, algılanan adaletin, örgütsel bağlılığın ve lider desteğinin artırıldığı ortaya çıkmaktadır (Organ ve Ryan, 1995, akt: Kaya, 2013).

Kısacası örgütsel vatandaşlık davranışında örgütte çalışan, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına yardımcı olma amacıyla davranışlarda gönüllü olarak yardımcı olmasıdır. Örgüte yeni katılanların örgüte ve işe alışmasına yardımcı olma, iş arkadaşlarının haklarını yememe, mesai saatleri dışında sık sık mola vermeme, örgüt toplantılarına düzenli katılma, sorumluluk alma, diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık konusuna örnek verilebilecek davranışlardır (Kaya 2013, 17).

2.4. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramının son otuz yıldır araştırmacılar tarafından önemli hedef halinde incelenmesinin nedeni örgütsel bağlılık davranışının işgücü devri, devamsızlık, performans ve etkinlik gibi iş davranışları üzerindeki olumlu etkisidir. Ancak örgütsel bağlılığın sonuçları olumlu ya da olumsuz olarak değişebilmektedir.

2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığın kişiler ve örgütler açısından pozitif ve negatif sonucu olarak literatürlerde incelenmiştir. İş görenlerin örgüte bağlılığı düşük ise örgütten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu şekilde çalışanların işletmeye faydasından çok zararının olacağı düşünülmekte, hatta örgüt içinde önemsiz çalışanlar olarak değerlendirilmektedir (Agun 2011, 50). Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde kişi, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan uzaktır. Düşük örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte dönük olumlu ve olumsuz sonuçlar ikiye ayrılmıştır. Olumlu sonuçlar; Düşük örgütsel bağlılıkta kişinin kendini geliştirmeye açık olması, fikir üretkenliği ortaya çıkabilir bu bağlamda birey, alternatif iş olanaklarını araştıracağından, insan kaynaklarını çok daha aktif kullanabilir hale gelmiştir (Özel 2009, 42).

Düşük örgütsel bağlılık zaman içerisinde kişilerin şikayet ve itirazlarına karşı örgüte olumlu sonuçlar sağlayabilir. Düşük örgütsel bağlılık seviyesinde, çalışanlar ile örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu seviyede çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçiliği artarken; kendisini örgüte ait hissetmemekte ve örgütten ayrılma durumuna düşebilmektedir. Bunun yanında örgütsel bağlamda bu seviyede bağlılık gösteren çalışanların işten çıkarılması yeni iş görenlerin alınmasını beraberinde getirirken; olumsuz bir gelişme ise örgütte iş devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Çetin 2011, 48).

Olumsuz sonuçlar; Örgüt için de duygusuz ve az değer gören iş görenlerin örgüte bağlılık düzeyi düşük, olarak tanımlanır. Bu tanıma uyan bireyler; örgüte olan düşük bağlılıkları nedeniyle ayrıca gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlama, karakter aşınması, kendisinden beklenmeyen görevleri yapma ve rahatsız edilme gibi ağır kişisel bedeller ödemek zorunda kalır. Düşük bağlılık genellikle yüksek düzeyde iş gören devri, yüksek devamsızlık, işe geç kalma, örgütte kalma isteğinin yok olması, düşük iş kalitesi, örgüte itaatsizlik, iş gören hırsızlığı, yetersiz çaba, ikamet yerinin değiştirilmesi ve benzeri sonuçlarla ilişkisi bulunmuştur (Özel 2009, 42).

2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

İşletmelerde yöneticilerin, iş görenler karşısında önemi ve ilgisi yüksek düzeyde bağlılık gösterenlere oranla olumsuzdur. İşletmelerde azda olsa bağlılık duyan bireylerin kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında kalması, karar alma süreçlerinde aksaklıklara yol açmakta, bu durumun iş yerinde bocalanmalara neden olduğu ortaya konulmaktadır. Bu durum kişilerin motivasyonlarının ve bağlılık düzeyinin artmasına engel olmakta olduğu ifade edilmektedir (Agun 2011, 42). İlimli örgütsel bağlılık kişilerin tecrübelerinin güçlü fakat bunun yanında örgüte bağlılığının ve entegrasyonunun tam olmadığı düzeyidir. Bir kişilik olarak kişinin çoğunlukla davranışlarına karşı tüm tepkisine karşılık vermesine imkan yoktur, çünkü kişinin yaşam alanının yalnızca bir bölümü örgütsel davranışça doldurulur (Özel 2009, 42).

İş gören deneyiminin güçlü, fakat örgüte olan bütünlüğü ve bağlılığının tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan iş görenler, sistemin bir parçası olmaya ve kendisinin şekillendirmesine izin vermezler, kendi kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. İş görenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler. İlimli düzeydeki iş görenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında kaldıklarından dolayı içsel çatışma yaşarlar. Bu durum, bir süre sonra randıman alamamaya ve kararsızlığa sebep olabilir (Bayram 2004, 136).

Olumlu sonuçlar; İlimli bağlılık, kişilerin bulunduğu işletmesine sınırsız sadakat ve güven ilişkisi duymadığı bağlılık düzeyidir. Düzenin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden şahsi olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu bağlılık profiline de iş görenlere ve dolayısıyla örgüte dönük olumlu sonuçlardan dolayı kişiler örgütten ayrılmak istememekte, örgütte hizmet süresi artabilmekte ve daha büyük iş tatminine ulaşabilmektedir (Özel 2009, 42).

İlimli bağıllık bireye dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağı vermekte, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu iletmek böylece sonuçta dengeli bir bağıllık düzeyi ortaya çıkmaktadır. Olumsuz sonuçlar; Örgütte ılımlı düzeyde bağıllık her zaman olumlu sonuçla sonlanmayabilir, bu düzeydeki iş görenler topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar, yaşadıkları bu durum kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilir (Özel 2009, 42).

2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağıllık

Yüksek örgütsel bağıllık; iş görenin yaptığı işe karşı yüksek bağıllık duyan iş görenlerin hem bireysel hem de örgütsel görevlerdeki eforlarının pozitif etkisi anlamına gelmektedir. Yüksek örgütsel bağıllık düzeyine sahip olan çalışanlar önemli sebepler dışında iş yerinde devamsızlık yapmazlar, iş tatmin seviyeleri yüksektir. Yüksek bağıllığın, çalışan performansı açısından pozitif sonuçlara sebep doğuracağına dair görüşler bulunmaktadır, ancak bu ilişkinin tutarsız ve anlamsız olduğuna dair çalışmalar da yer almaktadır. Performans ile bağıllık arasındaki negatif ilişkinin sosyal standartların, aile yaşantısının, ekonomik şartlar ve beklentilerin etkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Örgütün tepe yönetiminin yapılan işe karşı ödüllendirme, adil performans değerlendirmesi gibi beklentilere karşılık vermesi hem performansı hem de bağıllık düzeyini olumlu etkileyeceği belirtilmektedir Değişime karşı olma sonucu, stres ortaya çıkabilmektedir. Çalıştığı örgüte fazla bağlı olanların kişisel yaşamları için enerjileri kalmaz, iş ve yaşam dengesi kuramazlar ve bağıllık dereceleri yüksek olan bireylerin örgütün yararına olduğu takdirde yasal ya da ahlaki olmayan işlemleri de rahatlıkla uygulayabildikleri gözlemlenmektedir (Agun 2011, 52).

Çalışanlar yüksek düzeyde örgüte bağlı olduklarında; ilk olarak örgüte güven verici kararları doğru olan iş gücünün oluşması sağlanır. İstikrarlı ve sağlam iş gücü, örgüt amaçlarını isteyerek kabul eder ve en çok verim sağlayan ürününü ortaya koymaya çalışır, bu süreçte örgütsel bağıllığın olumlu sonuçlarındandır (Balay 2000, 90).

Bunun dışında bağlılığın artması iş görenin örgütünü benimseyerek başarıya odaklanmasını, örgüt lehine gönüllü olarak gayret sarf etmesini ve performanslarının daha iyi olmasını sağlayabilmektedir. Olumsuz sonuçları ise; yüksek bağlılık bazen iş görenin ilerlemesi ve aktifliği sınırlamaktadır, aynı zamanda fikir üreticiliği ve yenilikçiliği bastırmakta, gelişime karşı direnç oluşturmaktadır. Örgütsel amaçlar kabul edilmediği zaman, örgütte bulunan kişilerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün yok olmasını hızlandırırken, hedefler kabul edilebildiğinde yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanmadığı görülmektedir (zel 2009, 42).

Tablo 1. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

Bireysel		Örgütsel		Bağlılık düzeyleri
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz	
<p>-Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük,</p> <p>-İnsan kaynaklarının daha verimli kullanımı</p>	<p>-Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme</p> <p>-Dedikodu sonuçlu bireysel maliyetler,</p> <p>-Olası ihraç, ayrılma veya örgütsel amaçları bozma</p>	<p>Düşük performanslı iş görenlerin örgütten ayrılması ile örgüte yeni iş görenler alma ve örgütsel morali yükselterek işgücü devir hızını azaltma,</p> <p>-Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları</p>	<p>Yüksek iş devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,</p> <p>-Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, iş gören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol</p>	Düşük Bağlılık
<p>İleri düzeyde sahiplenme duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev</p> <p>-Yaratıcı İş görenler,</p> <p>-Bireysel kimliğin örgütten ayrı tutulması</p>	<p>-Sınırlı mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları,</p> <p>-Bağlılık düzeyinin düşük, ılımlı veya yüksek olup olmadığının kolaylıkla anlaşılabilmesi</p>	<p>Artan iş gören kıdemli,</p> <p>-Sınırlı ayrılma isteği,</p> <p>-Sınırlı iş devri,</p> <p>-Yüksek iş tatmini</p>	<p>İş görenlerin daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması,</p> <p>-İş görenlerin görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,</p> <p>-Örgütsel etkinliğin Azalması</p>	İlmlı Bağlılık
<p>-İş görenlerin mesleki gelişim ve yeterliliklerinin artması,</p> <p>-Olumlu davranışların ödüllendirilmesi,</p> <p>-İş görenlerin işlerini tutkuyla yapmalarının sağlanması</p>	<p>-Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilikçilik ve hareket olanaklarının bastırılması,</p> <p>-Değişime karşı bürokratik direnç,</p> <p>-Sosyal ve ailevi ilişkilerde gerilim,</p> <p>-İş görenler arasındaki dayanışmanın yetersizliği,</p> <p>-Görev dışında da örgütün bir araya gelmesi için sınırlı zaman ve enerji</p>	<p>-Güvenli ve istikrarlı işgücü,</p> <p>-Daha yüksek üretim için iş görenlerin örgütsel beklentileri kabul etmesi,</p> <p>-Görev ve performans açısından iş görenler arasında yüksek rekabet,</p> <p>-Örgütsel amaçların Karşılanabilmesi</p>	<p>-İnsan kaynaklarının verimsiz kullanımı,</p> <p>-Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,</p> <p>-Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,</p> <p>-Aşırı çaba gösteren İş görenlere öfke ve düşmanlık besleme,</p> <p>-Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme</p>	Yüksek Bağlılık

Kaynak: Engizek Demir, Sevdâ. *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık Ve İş tatminin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil sektöründe Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 201., 43.

3. LİDERLİK

3.1. Liderlik Davranışı

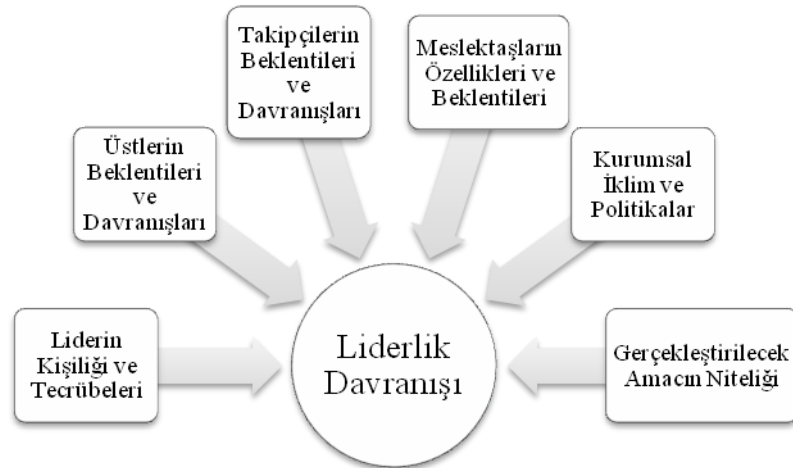
Liderlik belirli koşullar altında, bireysel ya da grubun amaçlarına ulaşması için bir kişinin diğer çalışanları etkilemesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel 2005, 593). Lider ve takipçileri arasında güvene dayalı bir ilişki vardır. Lider, vizyonu ve değişimi kabul eden takipçiye “bana güven ver” der ve “ben sana güveniyorum” diyerek güç ve güç verme çemberini tamamlar. Joseph Neubauer’ in belirttiği gibi, “kendi başınıza liderlik yapamazsınız. İnsanlara liderlik yapabilirsiniz” (Haas ve Tamarkin, çev: Köseoğlu 2000, 72).

Lider takipçileri bulunan kimse anlamına gelir. Bazı insanlar düşünür, bazıları önderlik eder bu iki rol de sosyal yaşamda önemlidir. Takipçileri olmayan lider olamaz etkili liderin mutlaka sevilen ya da beğenilen biri olması gerekmez popülerite değil, sonuçlar liderliktir bununla beraber liderler sürekli gündemdedirler bu nedenle hep örnek oluştururlar. Şirketlerin yükselişleri ve başarısızlıkları nasıl yönetildiklerine ve lider olmalarına değil, takipçilerin kalitesine ve liderlerini nasıl takip ettiklerine bağlıdır çünkü lider gücünü takipçilerinden alır (Çetin 2008, 44).

Carnegie-Mellon’ın genel müdürü Robert Kelly takipçilere övgü adlı çalışmasında, “Patronlar her zaman iyi lider olmayabilir; astlar her zaman iyi takipçiler olmayabilir ve gerçek şudur ki çoğumuz lider olmaktan çok takipçiyiz,” demektedir. Liderlik; yüksek mevki, makam, ayrıcalıklar, unvan veya para anlamına gelmez, liderlik sorumluluktur. Kelly’ine göre; coşku, entelektüel düşünce ve ün peşinde koşmadan örgütsel hedeflere erişme isteği gibi çeşitli etmenler vardır. Ama takipçiler aynı zamanda liderlerinden bağımsız düşünebilmeli, kendilerini düşünmeli, işlerini pozitif enerjiyle ve azimle yapmalıdırlar. Gözetim ve denetim olmadığı zamanda başarılı, dengeli ve sorumluluk sahibi bireyler olmalıdırlar. Kendilerine güven verebilmeli ve kişisel gelişim planlarının bir yerine sürekli eğitim gereksinimi iyice yerleştirmiş olmalıdır. Sonuçta etkili takipçiler inanılır ve cesur iç görülü ve dürüst olmalı çalışma arkadaşlarını da dürüst kılmalı ve bilgilendirmelidir (Haas ve Tamarkin, çev: Köseoğlu 2000, 72).

Bir başka yaklaşıma göre liderlik mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlarını gerçekleştirmesinde gruba en etkili yön verebilen kişidir (Baysal 2004, 247).

Bir diğer yaklaşımda lider bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişidir. Literatürdeki benzerlik gösteren bu tanımların ortak noktaları; bir veya birkaç amaca yönelik, liderin organizasyonun kendisine tanıdığı yasal güçten daha etkili bir güç kullanarak bireylerin yönlendirilmesi ve işletmenin amaç, hedef ve stratejilerine olumlu değer sağlayabilecek davranışları sergileyebilmelerinin sağlanmasıdır (Çetin 2008, 23).



Şekil 3. Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler

Kaynak: Koçel, Tamer; 2005. *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti., İstanbul., 595.

3.2. Liderlerin Roller ve Ortak Yanları

Liderin rolleri, duygusal ve göreve ilişkin roller olmak üzere iki ayrı boyutta ortaya çıkar. Göreve ilişkin roller, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere grubun oluşturulması, harekete geçirilmesi ve yönetilmesi ile ilgili roller dizisidir.

Duygusal roller ise, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik liderlik rolleridir. Kişileri, tarzları, yetenekleri ve ilgileri açısından sınırsız çeşitlilikleri liderin hepsinin ortak özellikleri yukarıdaki prensipleri özümsemeleri ve işe ne istiyorum sorusuyla değil ne yapılması gerekiyor diye sorarak girişmeleri, daha sonra kendilerine bir fark yaratmak adına ne yapabilirim ve ne yapmalıyım sormalılar (Çetin 2008, 44).

Diğer taraftan iyi bir lider insanların ihtiyacı olduğunda ulaşabileceği yapıda olması gerekir. İnsanlar rahatlamak, yönlendirilmek ve rehberlik edilmek istediklerinde hiyerarşik yapı engeli olmadan ulaşabilecekleri birisinin olduğunu bilmelidirler. İnsanlar liderlerle rahatlıkla iletişime geçebileceklerine inanmalıdırlar. Bu insanların lidere olan güvenlerini arttıracak tarzda bir iletişim tarzı olmalıdır (Hamarat 2010 , 13).

Liderler, işletmelerin üstlendiği misyon ve hedefleri başarıya götürecek sonuçları ele alır ve araştırır. Farklı yaklaşımlara, farklı bakış açlarına saygı duyarlar kendi kopyalarını aramazlar, kendilerini tekrar etmek onlara göre değildir onlar her zaman yeni kavramlar arayışındadırlar. Çalışanların gücünden korkmaz, bundan şeref duyarlar. Ekip çalışmalarına inanır yetenekli insanları yanlarında ister ve onların yaratıcılıklarına saygı duyarlar. Etkili lider; yetki devri ve iş dağılımını mutlaka yapan günün iş yoğunluğu içinde boğulmayan kişilerdir. Ancak liderler kendilerinin mükemmellekle yapabildikleri, kendilerini yansıtan, fark yaratacak, standartları belirleyecek ve bunu yaptıkları için hatırlanacakları şeyleri kimseye havale etmez, kendileri yapmaya çalışırlar (Çetin 2008, 44).

Etkili lider, kendi amaçları ile gruptaki iş görenlerin ihtiyaçlarını ortak paydada dengeler. Ortamda oluşan sorunları gözünde büyütmez, çözümlenmek gerektiğini bilir ve önceki ve sonraki durumları birlikte değerlendirerek ulaştığı sonucu organizasyonun eylemlerine aktarabilir. Etkili liderlik, gerçekçi olan liderliktir. Diğer yandan grup üyesi olarak liderin hangi grupta etkili olup, hangi grupta etkili olmadığını belirleme konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği oluşturulamamıştır (Hamarat 2010 , 13).

Tablo 2. Liderlik Özelliği Olan ve Liderlik Özelliği Olmayan Davranışlar

LİDERLİK ÖZELLİĞİ OLAN DAVRANIŞLAR	LİDERLİK ÖZELLİĞİ OLMAYAN DAVRANIŞLAR
İnsanlarla ilişkileri rahattır	İnsanlarla ilişkileri rahat değildir
Çalıştığı iş yerine her şeyden fazla önem verir	Kendisine öncelik verir
Kapısı daima açıktır	Genellikle çalıştığı yerde bulunmaz
İşe erken gelir geç ayrılır	İşe geç gelir zamanında ayrılır
Özel park yeri, özel yemek alanı kullanmaz	Bunların hepsine sahiptir
Kolay iletişim kurar	Çalışanları ile ilişkilerinde bürokrasiyi kullanır
İyi dinleyicidir	İyi konuşmacıdır
Herkese karşı hoş görüldür	Sadece üst amirlerine karşı hoşgörüldür
Alçak gönüldür	Kendini beğenmiştir
Güçlüdür	Bulunmaz olduğunu düşünür
Hoşa gitmeyen problemleri çözmeye çalışır	Kurnazdır
Kendisiyle aynı fikirde olmayanlara toleranslıdır	Kendisi ile aynı fikirde olmayana toleransı yoktur
İnandırma gücü yüksektir	Kararsızdır
İnsanlara güvenir	Sadece kağıt üzerindeki sonuçlara güvenir
Personelinin hatalarında suçlamaları üstlenir	Tersini yapar
Çalışanları ile karşılıklı görüşmeyi tercih eder	Uzun raporlar ister
Verdiği sözde durur	Sözünü tutmaz
İş yerinde en az iki kişinin kendisinden daha fazla çalıştığını düşünür	Alacağı her şeyden önemlidir

Kaynak: Thomas S. Bateman and Cari P. Zerthaml, “*Managment Function And Startegy*” Richard D. Irwing. Inc., 2, 1990., 504, Aktaran (Bengeç 1999, 14).

3.3. Duyguların Yönetimi Aşırı Yönetim ve Liderlik Eksikliği

Lider, organizasyonlarda insanların gayretlerini belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere birleşen, harekete geçiren ve etkili biçimde yöneten kişidir. İnsanları çalışmaya özendirir, en etkin çalışacak biçimde gruplaşmalarını ve bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlar. Lider, organizasyonla çalışanlar arasındaki amaç birliğini sağlayarak, her iki tarafın da beklentilerini en düzeyde gerçekleştirmeye çaba gösterir. Lider; iş becerisi, dürüstlük, girişkenlik, cesaret, yaş, saygınlık, bilgi-görgü ve benzeri kişisel özellikleri nedeniyle izleyicileri tarafından benimsenmelidir. Üstün iletişim becerisi ve grup değerlerini en iyi ifade edebilme yeteneği ile bütünleştirici ve birleştirici olmalıdır. Başarılı liderlerin organizasyonun başarısı üzerinde çok önemli bir rolü olduğu tartışılmaz bir gerçektir (Barutçugil 2002, 265).

Aşırı liderlik ya da aşırı yöneticilik bir şirketin başarısızlığına sebep olabilir. Bunların arasında bir denge kurulmalıdır. Takipçiler bağlı, çalışkan olabilir, hatta üretici bile olmayabilirler, ama bu emirleri sorgulayamadan alacakları anlamına gelmez. Tersine, neden arayan takipçi lidere meydan okuyan bağımsız bir eleştirel düşündürdür. Eğer liderin hataları büyütülür böylece takipçilerde patronunu yönetebilirler. Liderlik temel insani gereksinimleri, başarı, özgüveni ve kendini kontrol etme gibi karşılar. Liderler, ortak değerlere aykırı olmayan vizyonlarını açık bir şekilde ifade ederek takipçilerle derin ve güçlü bir temas kurarlar (Haas, Tamarkin, çev: Köseoğlu 2000, 75).

3.4. Liderlerin Taşınması Gereken Özellikler

Liderler; yapıyı bütün olarak gözlemlemeli ancak aynı zamanda uygulamacı olabilmek için sistemin hangi yönleri üzerinde çalışacaksa sınırlarını çizebilmelidir, bu sınırların yapay ve iletken oldukları da unutulmamalıdır. Eskiden buldukları statüden dolayı lider olarak tanınan yöneticiler, müdürler bugün lider olarak kabul edilmiyorlar, yeni yönetim anlayışı, bu konumdaki yöneticilerin yeni yetki ve güven kaynakları geliştirmelerini bekliyor (Çetin 2008, 33).

Bu değişimi saptamayı amaçlayan Zenger Miller' ın 49 işletme ve 2000 kişiye kapsayan liderlik araştırmasında liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır. Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak, değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek, mşişteri ihtiyaçlarına göre çalışmak, insanlarla bireysel olarak ilgilenmek, ekipleri ve grupları desteklemek, bilgiyi paylaşmak, sorun çözmek ve karar vermek, işerin akışını yönetmek, projeleri yönetmek, teknik beceri sergilemek, zamanı ve kaynakları doğru yönetmek, sorumluluk alabilmek, beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak, duygularına hakim olabilmek, profesyonel ahlaka sahip olmak, merhametli olmak, güvenilir olmak (etin 2008, 33).

Bir taraftan, organizasyon içinde tutarlı bir kurumsal kimlik geliştirerek i bütünlüğünü sağlamak ve diğer taraftan da dış dünyaya onu amaca uygun bir grnmnle sunmak liderin temel görevleri arasındadır. Çatışma doğrudan sorunların etkin bir şekilde üzülmesi de liderin temel sorumluluklarından bir diğeri olmaktadır. Bu görevlerin uygulanabilmesi için bir liderde göreve ilişkin bilgi ve becerilerin ve duygusal rollere ilişkin yeteneklerin bir arada bulunması gerekir (Barutgil 2002, 269).

Toplam kalite yönetimindeki liderlik, ben anlayışından biz anlayışlarının temeline geçme de ekip sorumluluk alma ruhu oluşturulmaktadır. Belirlenen on yedi liderlik özelliği genel müdürlerden yöneticilere kadar her düzeydeki liderleri ele almıştır. Araştırmaya katılan herkesin liderlerden ortak beklentisi, liderin bir vizyonunun olmasıydı. Tüm yanıtlar, etkili liderin bir vizyon belirlediklerini, performans belirleyerek insanları yönlendirdiklerini ortaya çıkarmıştır. Belirlenen vizyonu aktarabilmek, tutkulu olmak, kendini işe verebilmek ve güvene dayalı ilişkiler geliştirebilmek beklentilerde ikinci sırada yer almaktadır (etin 2008, 37).

Bir konuşma yaparken, anlattıklarını doğru, net bir biçimde ifade edebilmek ve konuşmaya önceden hazırlık yapmış olmak, hitabetinin güçlü olması da belirtilen liderlik özelliklerinden biridir. Kişisel ilişkiler, kişiler arası iletişim ve güvenilirliği oluşturmakta çok önemlidir. Bu yüzden, yöneticilerin çalışanlarıyla bire bir görüşmek için zaman ayırmaları gerekir (Haas, Tamarkin, ev: Köseoğlu 2000, 82).

Bu görüşme, aynı zamanda kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyıp güvenilir olup olmadıklarının değerlendirmelerini sağlar. Takipçileri, kendilerinden beklenen şeye inandırmalı ve mantıklı olmalıdır. Onlardan, davranışlarını yeni beklentileri, arzuları ve gereksinimleri tatmin edecek şekilde değiştirmeleri beklenmektedir (Haas, Tamarkin, çev: Köseoğlu 2000, 82).

Liderliğin anlamı hakkında yapılan genellemelere rağmen, insanlar çoğu zaman liderliği daha küçük ayrıntılar da bulabilirler bunun sebebi liderin önemseydiği ancak diğer kişilerin hatırlayabileceği vurucu olaylardır (Çetin, 2008, 39).

Liderlik yöneticilik ve takipçilik birbirlerinin yerine geçebilen rollerdir. Lider, örgütün vizyonun ve görev iletmeye noktasında yetkili kişidir. Bir tür denetçilik yaparak, vizyonun pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermesini sağlamaya çalışır. Lider aynı zamanda, yeni vizyon kültürünü, benzetmeler yapmak üzere ileten enformasyon ve imge yüklü metaforlar kullanarak takipçilerine aktaran bir numaralı kişidir (Haas, Tamarkin, çev: Köseoğlu 2000, 82).

3.5. Liderliğe İlişkin Görüşler

Liderliğin temel davranışları, liderlik yetkinliklerinin kazanılması ve liderlik sürecinin çeşitli yönleri üzerinde yapılan çalışmalar ve teorik açıklamalar genellikle klasik ve çağdaş liderlik teorileri olarak iki ana grup altında toplamaktadır (Barutçugil 2002, 267).

3.5.1. Klasik Liderlik Teorileri

Bu tip liderlik teorileri kişilerin tutum ve davranışlarından doğan tepkiler sonucu oluşan Kişisel Nitelikler Yaklaşımı, Durumdan Doğan Tepki Teorisi, Liderin İzleyicileri Teorisi başlıkları altında toplanarak özetlenmiştir

3.5.1.1. Kişisel Nitelikler Yaklaşımı

Kişilerin doğuştan sahip oldukları ayırt edici fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri onları diğerlerinden farklı kılmakta ve lider olarak ön plana çıkmalarına sebep olmaktadır (Koçel 2005, 587).

Liderlerin takipçileri, liderlerin diğer çalışanlardan farklı olmalarını beklemektedirler. Bu farklılık beklentileri, bireysel olarak kişiden kişiye değişmektedir. Önemli olan, liderin fiziksel ve zihinsel farklılık özelliklerini ön plana çıkarabilme becerisidir. Örneğin; uzun boylu kişilerin liderlik için ideal olduğu ileri sürülmekle birlikte, tarihte Napoleon gibi kısa boylu liderler de var olmuştur (Yavuz 2008, 30).

Kişisel nitelikler yaklaşımındaki temel felsefe; başarılı liderler, başarılı olamayan liderlere oranla belirli özellik ve niteliklere daha fazla sahiptirler. Bu yaklaşımı savunan ilk araştırmalardan birisi, yüz işletme yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Yöneticilerin kişilik özellikleri tespit edilmiş ve bundan bağımsız olarak birde başarılı yöneticilerin tümüyle ilgili olarak ortak bir kişilik şeması oluşturulmuştur. Araştırmanın sonucuna göre başarı gösteren liderlerin sürekli yönetimde yükseldikleri, yer aldığı pozisyonlara üstlerinin görüş ve önerileri sonucu getirildikleri ortaya çıkmıştır. Bu kişilerin yönetim kademelerinde yer aldıkları ve önemli sorumluluk gerektiren birimlerde buldukları ve yüksek düzeylerde ücret aldıkları gözlenmiştir (Dereli 1981, 226).

3.5.1.2. Durumdan Doğan Tepki Teorisi

Bir liderin ortaya çıkması durumun gereklerine ve koşulların uygunluğuna büyük ölçüde bağlı bulunmaktadır. Başka bir deyişle, belirli durumlar ve koşullar, belirli niteliklere sahip insanların lider olmasını kolaylaştırır. Bu bağlamda belirli bir dönemde belirli niteliklerin var olmadığı, o kişinin lider olmasını tek başına sağlayamaz (Barutçugil 2002, 270).

3.5.1.3. Liderin İzleyicileri Teorisi

Lideri algılayan, içinde bulunulan durumu değerlendiren ve sonuçta, lideri benimseyen ve onu izlemeyi kabul eden onun çevresindeki bireylerdir. “Bu nedenle, kişilerin davranışları, eğilimleri, bakış açıları, algılama yetenekleri liderlik teorisi açısından büyük önem taşır. Bu yaklaşım, durumun ve koşulların önemini ve belirli niteliklerin gerekliliğini görmemezlikten gelmez, ancak, liderin kendisini çevreleyen takipçileri ile birlikte değerlendirilmesini savunur. Liderin davranışları, kazandığı değerleri ve amaçları büyük ölçüde kendisini çevreleyen insanların ve grupların etkisi altında kalır” (Barutçugil 2002, 271).

3.5.2. Çağdaş Liderlik Teorileri

Bu yaklaşım ise; davranışı bütün olarak ele alıp araştırmalar ile davranış verilerine dayanan yaklaşımlar, durumsal modern yaklaşım başlıkları altında toplanarak özetlenmiştir.

3.5.2.1. Davranış Verilerine Dayanan Yaklaşımlar

Davranışçı teori; liderin özelliklerinden çok, davranışlarına önem vermektedir. Liderin başarısı ve etkinliği özelliklerine bağlı değildir daha çok liderin; liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır. Bu davranışlarda; liderin izleyenleri ile iletişim becerileri, yetki devrine bakışı ve uygulama durumu, planlama sürecine yaklaşımı, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen başlıca unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Liderin başarısını kendi karakteristik özellikleri kadar, onu takip edenlerde etkilemektedir (Tengilimoğlu 2005, 3).

Mc Gregor'un Liderlik X ve Y Teorisi: Mc Gregor'un Liderlik X ve Y teorisinde; otoriter lider, (X tipi lider) insanın genellikle yükümlülüklerinden kaçan, çalışmaktan hoşlanmayan, basit ve monoton işlerden hoşlanan bir varlık olduğunu kabul eden lider, sıkı kontrol, baskı ve cezalandırmadan yana bir davranış tutumu benimser. Bunun tam zıttı olan demokratik lider (Y tipi lider) ise insanların doğuştan tembel olduğu fikrini kabul etmez ve işin bir doyum kaynağı olmadığını, insanların kendi kendilerini yönetip denetlemelerine izin verildiği takdirde daha başarılı olacaklarını kabul eder (Barutçugil 2002, 271).

Teorileri özetleyecek olursak liderlik tarzlarından X teorisi, otokratik liderler tarafından iş yapmaları için çalışanlar, temelde tembeldir ve zorlanmalıdırlar veya korkutulmalıdırlar zannına dayanır. Teori Y ise çalışanlar, onları destekleyen ve fırsatlar sağlayan, organizasyonda kararlar alma konusunda fikirlerine danışan demokratik liderler için yaratıcıdırlar ve çok çalışırlar (Hamarat 2010, 31).

Tablo 3. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X TEORİSİ	Y TEORİSİ
1. Birey pasif ve statiktir, 2. İş görenler suçlanır, 3. Ekonomik güdüler, 4. Dış denetim, 5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim, 6. Karar organı yöneticiler, 7. Katı ve sert otorite.	1. Birey aktif ve dinamiktir, 2. Yöneticiler suçlanır, 3. Sosyo-psikolojik güdüler, 4. Kendi-kendine yönetim ve denetim, 5. Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim 6. Kararlara katılma söz konusudur, 7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, 25.

R.Likert Dört Sistem Modeli: Likert'in araştırmaları, çalışma verimliliğinin yüksek grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 altında olduklarını göstermiştir. Sistem 1 "işe yönelik", çok biçimsel ve otoriter bir yönetim tarzını, Sistem 4 ise "alışana yönelik", kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim tarzını simgelemektedir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak çeşitli farklı düşünceler ve eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin, sistem 4 uygulamasını her örgütte daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Hamarat 2010, 35).

R.Likert'in geliştirdiği dört sistem modelinde geliştirdiği modelin de iki konuya açıklık getirmek için uğraşmıştır. Bunlardan birincisi, yönetim felsefesi ve liderlik tipi arasındaki ilişki, diğeri ise performans ve işten duyulan tatminin artırılması olanaklarıdır. alışanlarına güvensiz olan bu lider onlara görev vermekten kaçınan, tüm kararları kendisi alan ve emir komuta zinciriyle alt basamaklara gönderen, çalışanlar korku ve cezalarla baskı altında tutulan sistem modeline sistem 1 tipi lider faktörü denir. Yönetici ve iş görenleri, usta-çırak konumunda olan lider tipi ise sistem tipi 2'dir. İş görenleri ilgilendiren konular üst düzey yöneticilerce kabul edilirken, önemsiz bazı konular iş görenlerin fikrine bırakılmaktadır. Ödül veya cezalandırma yoluyla iş görenler motive edilirken iş gören ve yönetici arasında ilişkiler seviyeli biçimde tutulmaktadır (Barutçugil 2002, 273).

İletişim, hiyerarşik yapıda üst ve alta doğru iki yönlü olan lider tipi sistem 3 lider tipidir. Ödüllendirme daha sık kullanılırken, çalışanlara uygulanan cezalar giderek azaltılmakta, baskıcı - çatışmacı durumlar artık yaşanmamaktadır ve alt – üst ilişkileri biraz daha iyi duruma gelmektedir. Lider artık çalışanların güvenmekte ve inanmaktadır. Alınan kararlara katılma hiyerarşik yapının her yönetim basamağında geçerli olan lider tipi sistem 4 lider tipidir. İletişim çok yönlü olarak sürdürülmektedir. Çalışanların motivasyonuna önem verilmekte, kendilerini ilgilendiren kararlara ve aktivitelere katılmaları sağlanmakta, yönetici çalışan ilişkileri organizasyon dışında da gelişmekte ve karşılıklı anlayış ve dostluğa dayanmaktadır (Barutçugil 2002, 274).

Tablo 4. R.Likert: Dört Sistem Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı otokratik	Sistem 2 Yardımsever otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Çalışanlarına İnancı ve Güveni	Çalışanlarına inanç ve güveni yoktur	Çalışanlarına güveni vardır	Güveni vardır ama tam değildir. Kararlarda denetlemeyi elde tutmak ister	Tüm konularda çalışanlarına tam güven duyar.
Çalışanlarının Özgürlük Hissi	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini hiç özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini pek özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konuları üstleriyle konuşmada kendilerini özgür hissetmezler	Çalışanlar işle ilgili konularda üstleriyle konuşmada kendilerini tümüyle özgür hissederler.
Çalışanların Katılımı	Sorunların çözümünde yönetici ender olarak çalışanların görüşlerini alır.	Sorunların çözümünde yönetici zaman zaman çalışanların görüşünü alır.	Sorunların çözümünde yönetici genel olarak çalışanların görüşlerini alır ve bunları yapıcı olarak kullanır.	Sorunların çözümünde yönetici daima çalışanların görüşlerini sorar ve bunları kullanır.

Kaynak: Fred Luthans, "Organizational Behavior", McGraw Hill, New York, 1981, p.477, Akt: (Ateş 2005, 21)

3.5.2.2. Durumsal Modern Yaklaşım

Durumsallık teorisi; Özellikler ve davranışsal liderlik yaklaşımlarını savunan araştırmalar etkin liderin, örgüt kültür yapısı, örgütteki yetki ve sorumluluklardan doğan liderin bakış açısı, tecrübesi ve değer yargıları gibi değişkenlere bağlanmışlardır. Durumsallık yaklaşımına göre etkin liderin bütünlüğünün tek bir özelliğini olmadığı gibi bütün durumlarda da etkin lider özelliği gösteren bir liderlik tarzı yoktur. Liderlik tarzının etkinliğini etkileyen faktörler her durumda değişiklik gösterebileceği için ayrı ayrı belirlenmeye çalışılmışlardır (Şimşek ve diğerleri 2003, 194).

Bu faktörler; liderin kişiliği, deneyimi ve beklentileri, üst yöneticilerin beklentileri ve davranışları, görev gerekleri, örgüt kültürü ve politikaları, akranların beklentileri ve davranışlarından oluşmaktadır. Durumsallık teorisine katkıda bulunanların basında; Bogardus, Blanchard, Hocking, Person ve H. Spencer yer almaktadır. Durumsallık teorisi, örgütlerde liderlerin davranışını etkileyen bazı faktörler olduğunu savunmuştur üstlerde sevgi, saygı, sadakat ve güven duyuyorsa karşılığında örgütlerde kişiler arası iletişimin iyi olması liderlik için uygunluk gösterecektir. İkinci olarak gurubun belirli amaçlar noktasındaki fikir birliği oluşturması ve örgütlerdeki iş görenler ile çalışma alanlarını ortak bir zeminde toplarsa, liderlik için uygunluk gösterecektir. Son olarak liderlik sahip olduğu yetki ve devir gücünün, örgüt içindeki tüm gücüdür. Lider, örgütte ödül ve cezaların dağıtımında önemli bir yetkiye sahipse makam gücü artmaktadır. Makam gücünün arttığı bir durum, liderlik için uygun bir durumdur (Erçetin 2000, 39).

Kişiler arası iletişimi ya da insanı önemseyen liderlik tarzı, ürettiği ve örgütü önemseyen liderlik tarzından daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Fakat farklı iş koşulların da, farklı liderlik biçimlerine ihtiyaç duyulduğu sonucu da yadsınamaz bir gerçekliktir (Yavuz 2008, 37).

Bu farklı liderlik tarzları durumsallık genel başlığı altında incelenmekle birlikte, bazı çalışmalarda durumsal liderlik ve koşulsal liderlik olarak iki alt başlığa da ayrılmaktadır. Teorikte birbirinden ayrılan bu iki kavramın, uygulamada ise örtüştüğü görülmektedir. İlk defa Friedler lider etkinliğinde koşulsallık modelini geliştirmiştir. Bu modele göre liderlik tarzı ile durumun uygunluğu arasında bir ilişki vardır. Durumsal uygunluk, lider izleyici ilişkileri, görevin niteliği ve liderin biçimsel yetkisini kapsayan üç boyuttan oluşmaktadır (Yavuz 2008, 39).

Fridler, hangi durumlara uyulabileceğini araştırmaya girişmiş ve liderliği belirleyen üç değişken saptanmıştır.

- “Lider izleyici arasındaki ilişkiler (iyi-kötü).”
- “Görevin yapısal özellikleri (belirli- belirsiz).”
- “Liderin sahip olduğu pozisyonunun ona sağladığı güç (kuvvetli-zayıf).”

Friedler, lider-takipçi ilişkilerinde araştırma yaparken, örgüt içersindeki görev yapısının durumu, liderin mevkisinden aldığı yetki ve sorumluluklarından oluşan karmaşık birleşiminde hangi tutumu kullanması gerektiğini ele almıştır (Eren 2001, 445).

Liderin biçimsel yetkisi karizmatik ve bilgiye dayanan güçten farklı olarak, örgütün hiyerarşik yapıda elde ettiği yetki ilişkilerine bağlı gücü ifade etmektedir. Görev tanımlarının açık bir şekilde belirlenen örgütlerde, liderler görev ve sorumluluklarını başarılı şekilde yerine getirmelidir bu bağlamda takipçilerin liderler seçimindeki rolleri ve lideri takip etme dereceleri önem taşımaktadır (Özkalp 1998, 343).

3.6. Liderlikle İlgili Yeni Yaklaşımlar

Liderlik insan gruplarının ve örgütlerin bulunduğu her ortamda, her zaman söz konusu olan bir süreç ve gerçekliktir. Liderlik belirli grup üyelerinin ihtiyaçlarından doğan fikirlerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak, onların çalışma süreçlerini istenen bir yöne yöneltir. Liderlik örgütte insanları etkileyen, motive eden, çalışanların enerjilerini yönlendirebilme yeteneğine sahip olmaktır. Liderlik statüye bağlı olmayan, kişisel bir süreçtir (Şahin ve Erigüç 2001, 2).

Sosyolog Max Weber liderlerin takipçilerini işe yönlendirme konusunda birçok tarzla otoritenin tanımını yapmıştır. Liderler değişik tarzlarda takipçileri üzerinde kontrolcü yaklaşımda bulunup, baskı unsuru olabilirler. Otoriter liderler iş görenlerin işi nasıl yapması ve nasıl davranması gerektiği ile ilgili direkt emir verme eğilimindedirler, otoriter liderler genellikle iş görenler ile arasında farklılıklar oluştururlar. Demokratik liderler bunların tam tersine iş görenleriyle problem çözme stratejilerini tartışmayı, düşünmeyi, yol göstermeyi, tarafsız bakış açısıyla tarafsız koşullarda geri bildirim almayı tercih ederler (Hamarat 2010, 50).

Liderlik sürekli tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Öncelikle bilinmesi gereken liderlik kavramı ile ilgili bir görüş birliliğinin oluşmamasının nedenlerinden biri liderlik konusunun çok boyutlu olmasına, zenginliğine bağlanmaktadır. İkinci neden ise; örgütlerin sürekli kendini yenilemesi ve değiştirmesidir. Buna bağlı olarak da liderlerden beklenenin de değişime açık olmasına bağlanmaktadır (Erarslan 2004-b, 1).

Üçüncü neden ise; liderlik, yönetim, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim bilimi gibi birçok bilimin inceleme alanı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca askeri, felsefi, politik, tarihi ve psikolojik olarak da ele alınıp incelenmektedir (Şişman 2002, 1).

Sosyologlar başka tarzda otoritelerin olduğunu düşünmektedirler. Geleneksel otorite geleneklere ve benzerinin yapılmasına göre, mantıklı-legal otorite insanlık gücü ile belirlenmiş yazılı kurallara göre, karizmatik lider, iş görenlerin özellik ve kabiliyetleriyle öne çıkan karizmasıyla yönlendirir. Bir insandan diğer insana otoritenin aktarımı ile potansiyeli belli olmayan oluşum liderlik tarzlarının kaynağıyla ilgili. Karizmatik liderlerin tersine geleneksel ve mantıklı-legal sistemlerin altında otoritenin aktarımı daha kolaydır. Geleneksel ve mantıklı-legal sistemlerde gücün yapısı aktarımı kolaylaştırmaktadır. Bunun tersine karizmatik liderlerde otoritenin aktarımı daha zordur çünkü liderin kendisi gücün kaynağıdır (Hamarat 2010, 51).

3.6.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderliğin en temel özellikleri saygı, güven ve sadakattir. Bu liderler, takipçilerin kişilikleri ile çok güçlü özdeşim kurmasını sağlamış ve takipçilerin üzerinde yoğun duygusal izlenimler bırakmışlardır. Bazı yöneticiler, çalışanlar üzerinde coşku, güven, korku ve kişisel amaçlara bağlılık duygusu geliştirmiştir. (Çelik 2000, 162).

Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, takipçilerini de vizyon sahibi yaparlar. İş görenlerin, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca güdülenme ve iş tatminlerini en yüksek seviyede tutmaya çalışırlar (Hamarat 2010, 61).

Karizmatik liderler daha çok işletmelerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Karizmatik liderler, hayatta kalma mücadelesi veren yeni işletmelerde veya yıkılmak üzere olan eski işletmelerde görülür, başarılı büyük işletmelerde bu tür liderlere rastlanma olasılığı daha azdır (Zel 1996, 52).

3.6.2. Transformasyonel Liderlik Yaklaşımı

Geçmiş yıllara ait en etkili liderlik gelişimi tarihçi James Mac Gregor Burns'un kavramı, ilk kez 1978'de açıkça dile getirilen transformasyonel veya dönüştürücü liderliktir. Burns transformasyonel ve transaksyonel liderlik arasında temel bir ayırım (ve sıklıkla tartışılan) ortaya koymuştur (Hamarat 2010, 62). Çağımızda her yönde çok hızlı gelişme ve değişimler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler organizasyonları buna adaptasyona zorlamaktadır (Parlak 1997, 114). İşletmelerde oluşan transformasyonel liderlik davranışının işbirliğine dayalı bireysel gelişme olanaklarıyla yakından ilgili olduğu görülmektedir. İş görenlerin istekleriyle ve yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olma transformasyonel liderliğin temel bir faktörüdür. Harekete geçirici liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir (Hamarat 2010 , 66).

Geleneksel bürokraside girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluştururlar ve yüksek düzeyde bir enerjiye sahiptirler. Transformasyonel liderlik organizasyonel yapıda köklü değişimi amaçlayan bir liderlik biçimidir. Transformasyonel liderlikte çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır (Çelik 2000, 145).

3.6.3. Otoriter Lider Yaklaşımı

Otoriter lider; kararların sadece yöneticiden alındığı, sahip olunan mevkisinden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev ve sonuç odaklı liderliktir (Çoraloğlu 2003 , 27).

Amaçlar politikalar planlar belirlenirken grup üyelerine söz verilmez. Bu liderler astlarını etkilemek için emir verme hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar (Şahin ve diğerleri 2004, 659).

Otoriter tarzı kullanan liderler iş görenleri motive etmek için ödüllendirme ve cezalandırmaya başvururlar liderler performans hedef ve standartları belirleyerek ödül ve cezalar yardımıyla başarıya ulaşmaya çalışırlar liderler üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek ya da gerekli performansı göstermeyen iş görenleri kullanmak için gösterirler dalgın (Dalgın 2008, 43).

Liderin etkinliği, var olan tarzı ve özel etkileme tarzıyla ilgili olduğu düşünülmekte bununla beraber karar verme davranışı üstlerin görevidir. Üstün, düşündüklerini ve kararlarını uygulamakta iş görenin görevidir. Otokratik tipteki liderleri Mc Gregor'un kuramındaki düşünelere sahip kişiler olarak tanımlayabiliriz. Bunlara göre çalışanlar emirlere karşı gelen, zorlanmayınca çalışmayan, işletmeyi düşünmeyen, gerekirse kendi yararı için işletmeyi zarara sokan, yalnızca çıkarlarını düşünen, sorumluluktan kaçan kişiler olarak algılanır (Güney 1997, 212).

Liderler bazen beğenilme ve otorite arasındaki uygulamalarda karar vermekte güçlük çekebilirler. Böyle zamanlarda otoritelerini bir kenara bırakıp “iyi çocuk” rolünü oynarlar. Bu tür uygulamaları yaptıklarında daha demokratik görünürler, eğer yönetici, çalışanlarının onun bu durum ve otorite eksikliğinden yararlandığını düşünürse, büyük zorluklar çıkarabilir (Arkonaç 1993, 52).

3.6.4. Demokratik Lider Yaklaşımı

Demokratik Liderlik bütün herkese yayılmasıyla, maksimum çalışanın katılımını teşvik eder. Bu, karar verme sürecini, verimliliğini, kaliteyi, morali ve motivasyonu, iş tatminini geliştirir. Demokratik Liderlik ihtiyaç duyulan her seviyede, sürekli eğitim ve öğretim verilerek geliştirilebilir. Liderler, kendilerini, sorumlu oldukları insanları, işlerini, işletmelerini, liderlik prensiplerini bilmek zorundadır. Bu bilgiler sonraları çalışanlarına fayda olarak dönecektir. Demokratik Liderlikte liderler ve onların çalışanları arasında farklı bir etkileşime ihtiyaç duyulur. Demokratik liderler; grubun odaklandıklarını desteklerler ve ortak fikir birliği oluşturmada çabalar ayrıca yüksek başarı gösteren iş göreni ödüllendirirler. Sonuç olarak iş görenlerin işlerine müdahale etmeden serbest seçmeli yapı oluşturur ve yönlendirme yapmadan ve tavsiye vermeden uygularlar. İş görenlerin işlerine karışmamayı tercih eden liderlik tarzı ile iş görenlerin diğer liderlik tarzlarına göre daha az üretken olabildikleri gözlemlenmiştir (Hamarat 2010, 50).

Demokratik yöneticiler çalışanları üzerinde baskı kurmadan faaliyetlerin yürütülmesini benimsemiş olan liderlerdir. Çalışanların katılımlarını sağlayarak kararları almayı tercih ederler. Demokratik liderler güçlerini hem yetkilerinden hem de çalışanlarından alırlar. Bu tip liderler otoriter liderlerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları organizasyonları başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce çalışanlarına insan gibi davranmalarındır (Güney 1997, 213).

Demokratik liderlik tarzı, çalışanların karar alma gücünü doğrudan üst yöneticilerle önemli derecede paylaşabildikleri bir süreçtir. Bu yaklaşım, hedef saptama, sorun çözme işleriyle ilgili kararlara doğrudan katılma, danışma komitelerinde bulunma, çeşitli kurullarda temsil edilme gibi konuları kapsasa da, uygulamada karşılaştırılan en yaygın katılım şekli, çalışanların şahsi işleriyle ilgili sorunlara ve kararlara katılmasıdır (Güngör 1995, 955).

3.6.5. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderler, değişimin yavaş olduğu durağan ortamlarda faaliyet gösterirler. Bu nedenle, girişimci tutum ve davranışları zorunlu olmadıkça sergileyemezler, risk alamazlar bu tür liderlerin uyguladığı daha çok var olan faaliyetlerin uygulaması ve sürdürülmesine önem verilir (Alpkan ve diğerleri 2005, 45).

Etkileşimci lider resmi ödül ve astları yönetmek için kullanırlar. Lider astlara belirlenmiş olan hedeflere ulaşmaları için rollerini ve görev gereklerini açıklayarak onlara rehberlik eden motive eden liderliktir. Etkileşimci liderler organizasyonun performansının sürekli olarak arttığını, fakat büyük çıkışlar göstermediği hipotezini temel alır (Demiroğlu 2002, 26). Etkileşimci liderlik geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar eren (Şahin ve diğerleri 2004, 462).

3.6.6. Tam Serbestlik Liderlik Yaklaşımı

Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, çalışanların kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Erol 1989, 432). Çalışanların kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkanlar ölçüsünde yapmalarına fırsat tanırırlar. Ancak çalışanları kendilerine işle ilgili bir şey sorduğunda görüşlerini belirtirler. Ceza ve ödül sistemini pek işletmezler. Kısaca bu yöneticiler için “etliye ve sütlüye karışmazlar” diyebiliriz. Organizasyonun başarısı bu tip yöneticilerden çok yetenekli çalışanlara bağlıdır. Bu tür liderlerin bulunduğu organizasyonlarda kararları grup alır, liderler uygular diyebiliriz. Liderler grubun çalışmalarına katılmazlar. Gruptaki otorite ve güç kaynakları tamamen çalışanolardadır. Liderler kesinlikle grubu yönlendiremez, ancak çalışanlar grubu ve lideri yönlendirirler (Türkmen 1996, 63).

Eğitim düzeyi düşük iyi bir iş bölümü ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür liderlik biçiminin yürümeyeceği kesin bir sonuçtur. Eğitim düzeyi düşük iyi bir iş bölümü ve sorumluluk duygusuna sahip olmayan kişilerin bulunduğu gruplarda bu tür liderlik biçiminin yürümeyeceği kesin bir sonuçtur. Ancak, bunun yanında bu tarz liderlik, liderin otoritesini kullanılmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak bir amaçla toplama belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmakta ve bunun sonucunda grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir (Durmaz 2005, 16).

4. LİDERLİK DAVRANIŞLARI, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ İLE FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KAMU PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın tüm evrelerinde kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri şeklinde konu başlıkları ile ele alınmaktadır. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan durum, olay, birey ya da nesne, olduğu şartlarda ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Önemli olan, durumu ve olayı gözlemleyerek tespit etmektir. Bu çalışmada da liderliğin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin analizi kamu personeli üzerinde araştırılması yapılmış olup var olan durum tespit edilmiş ve sunulmuştur.

4.1. Ölçeğin Hazırlanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anket birinci bölümde iş tatmini, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölümde liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Birinci bölümde iş tatmini ile ilgili yapılan anket (Çelik Keleş 2006, 187) tezinden alıntı yapılarak ilk yedi sorusu maddelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiştir (Çoban 2011, 107) tezinden alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise liderlik maddeleri ise güncel dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik anketlerinden derlenerek oluşturulmuştur. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçme aracının bu çalışmada elde edilen Cronbah Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bu ölçek maddeleri ölçek formda 7'li Likert tipinden olup (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum (7) Tamamen katılıyorum olarak sınırlandırılmıştır.

Yapılan döküm ve analizler sırasıyla şunlardır: Araştırma katılanların cevaplarına göre; demografik özellikleri ve firmaların çalışan sayılarına ve sektörlerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans dökümler, faktör analizleri, güvenilirlik testleri, değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

4.2. Araştırma Örnekleme

Kamu sektöründe yapılan araştırmada örneklem özellikle Kocaeli İlinde görev yapmakta olan okul ve çeşitli kamu merkezleri üzerinde toplamda 234 anket uygulanmıştır. Bunlardan 212 tanesi yüz yüze yapılan anketler olduğundan dolayı anketlerin 212'sinden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak daha geniş bir örneklem evreni oluşturabilmek için farklı bölgelerdeki kamu çalışanlarından da özellikle 22 adet anket online olarak gönderilmiştir yaklaşık 19'u e-mail yoluyla toplanmıştır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yönetiminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Özellikle ikamet ettiğim Kocaeli İli'nde yer alan Kamu personeli ile yüz yüze görüşme metodu kullanılarak anket toplanılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze görüşme metodunun da en önemli olan, anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek hataları en aza indirebilmektir. Kamu sektöründe yapılan çalışmada yöneticilerden öze izin alınıp, yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili geniş bir açıklama istedikleri ve verilerin gizliliği konusunda hassas davrandıkları görülmüştür. Fakat yinede Kamu da yapılan bu çalışmada personelin bu hassasiyet durumuna çokta dikkat etmediği gözlemlenmiştir. Yöneticilerin hassasiyetini dikkate alarak etik ahlak ilkesini baz alarak anketlerde hiçbir isim kullanılmadığı, araştırmanın tamamen bilimsel bir gayreti olduğu ve toplanan verilerin istatistiksel programlar vasıtası ile yüksek lisans tezi için kullanılacağı anlatılarak güven ortamı oluşturulmuştur.

Bu nedenle yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde toplanan anketlerin sayısı hem daha fazladır, hem de güvenilirlikleri daha yüksektir. Çünkü anketin doldurulduğu sırada ortaya çıkabilecek sorunları paylaşan çalışanlar cevapladıkları bu sorularda anketin devamını daha rahat doldurabilmektedirler. Zaman boyutunun da işin içine girmesi nedeniyle tüm anketlerin yüz yüze doldurulması mümkün olmayacağı için posta ve internet yoluyla da çeşitli işletmelere anket gönderilmiştir. Daha önceden yöneticilere teslim edilen anketlerden 1 ay içerisinde dönüş alınmış ve analizler hesaplanmıştır. Yapılan çalışma 234 kişi üzerinde uygulanmış olup 4 devlet okulu ve çeşitli devlet kurumlarında uygulanmıştır.

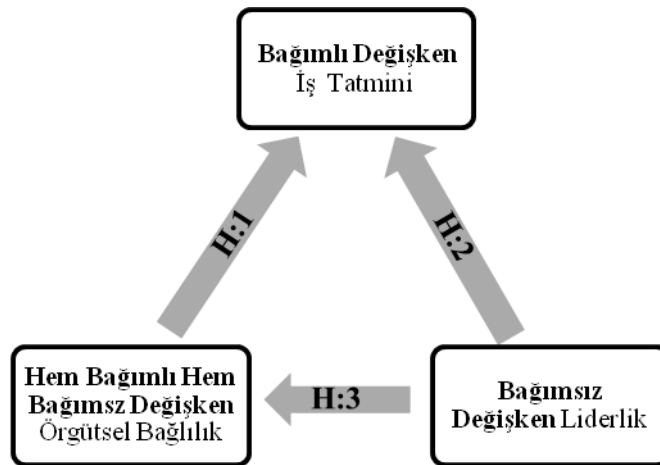
4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Genel olarak hipotez, karşılaşılan özel duruma ilişkin bir önermedir. İstatistiksel hipotez, bir araştırmada ilgilenilen bir ya da fazla parametrenin değeri hakkında bilgi üreten istatistiklerden ve bu istatistiklerden ve bu istatistiklerin örnekleme dağılımıyla ilgili bilgilerden yararlanarak araştırabilen önermelerdir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderlik arasındaki hipotez ilişkisi aşağıdaki gibidir

H₁: Araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatminini doğrudan ve olumlu yönde etki vardır.

H₂: Araştırmada liderlik davranışı, iş tatmini doğrudan ve olumlu yönde etki vardır.

H₃: Liderlik davranışına verilen önem örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.



Şekil 4. Hipotez Modeli

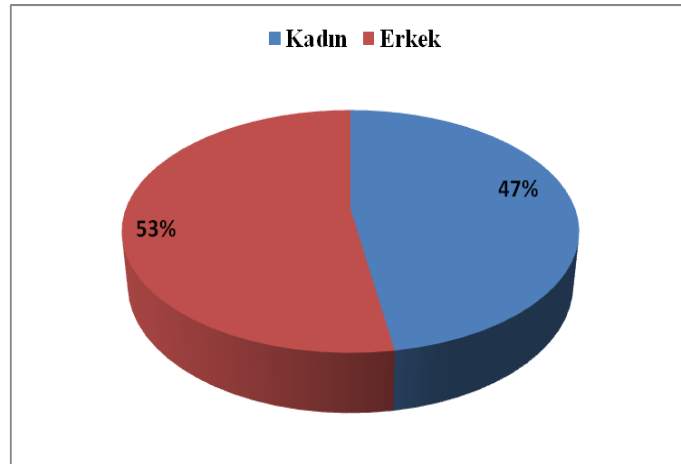
4.5. Bulgular

4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Kadın	111	%47
Erkek	123	%53
Toplam	234	%100

Örneklem grubun demografik özelliklerine ilişkin dağılımı tablo 5’de incelenmiştir. Buna göre Araştırmaya katılan çalışanların toplamda 234 kişidir. Katılımcıların 111’i kadın (% 47), 123’ü de erkektir (% 53). Bu durum kamu sektöründe yapılan anketin az bir farkla da olsa erkek çalışanın daha çok olduğunu göstermektedir. Ülkemizde yapılan araştırmalar sonucunda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla iş tatmini düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir (Izgar 2008, 161).



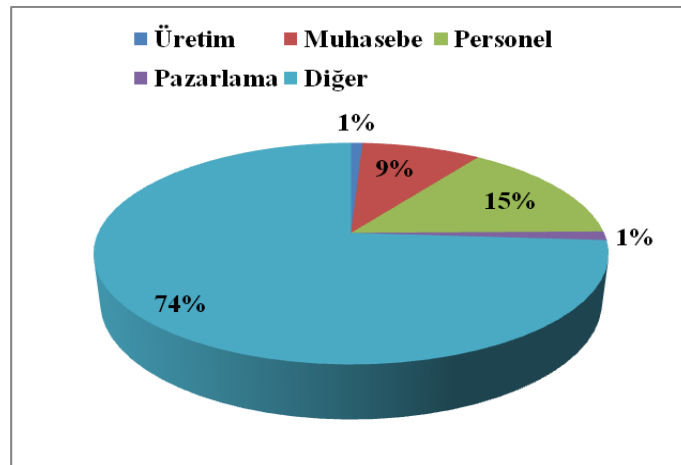
Şekil 5. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Birime Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Üretim	2	%1
Muhasebe	21	%9
Personel	35	%12
Pazarlama	3	%1
Diğer	173	%74

Örneklem grubunun çalıştığı birime göre dağılımı tablo 6'da katılımcıların işyerinde çalıştığı birim değişkenine göre dağılımı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan katılımcıların 35'i personel (% 15), 21'i muhasebe (% 9), 3'ü pazarlama (% 1), 2'si de üretim (% 1) biriminde görev yapmaktadır. Öte yandan katılımcıların 173'ü (% 74) de diğer birimlerde görev yapmaktadır.

Özellikle diğer birimlerde görev yapan katılımcıların oran olarak bu denli yüksek olmasının temel sebebi, işletmelerde artık her bir fonksiyon için özel bölümler kurulması ve kullanılan anketlerde bu bölümlerin her birinin belirtilmesinin mümkün olmamasıdır.

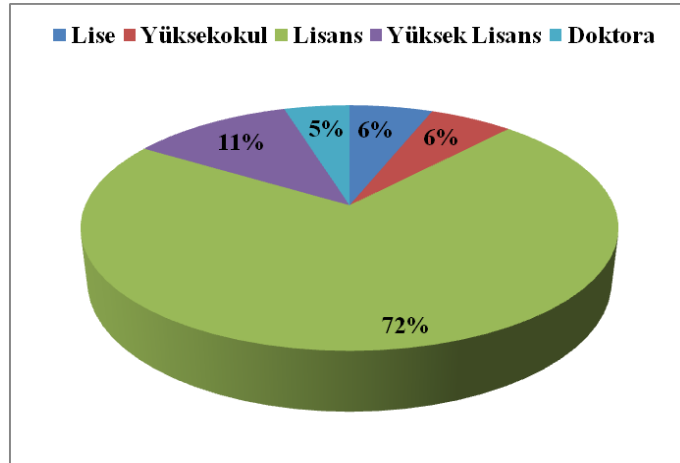


Şekil 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Birime Göre Dağılımı

Tablo 7. Örneklem Grubunun Eğitim Grubuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lise	14	%6
Yüksek Okul	14	%6
Lisans	168	%72
Yüksek Lisans	27	%11
Doktora	11	%5

Örneklem grubunun Eğitim durumunu gösteren bu tabloda dikkat çeken en önemli husus üniversite (lisans) mezunlarının 168'i %72'lik oranla örgütler içerisinde aktif çalışma hayatında olmalarıdır. Bu aynı zamanda ülkenin de demografik durumunun bir yansımasıdır. Lisans mezununun yanında yüksek okul eğitim yüzdesi 14'i %6, yüksek lisans mezuniyet oranının 27 kişisi %11'ni ve doktoranın 11 kişisi de %5' lik dilimde yer aldığı gözlemlenmiştir. Kamu sektöründe yapılan araştırmada yüzdeler dilim olarak en çok lisans mezunu olması, Türkiye'deki memuriyet alımında yine lisans mezunu olarak daha fazla olduğu sonucuna varılabilir.

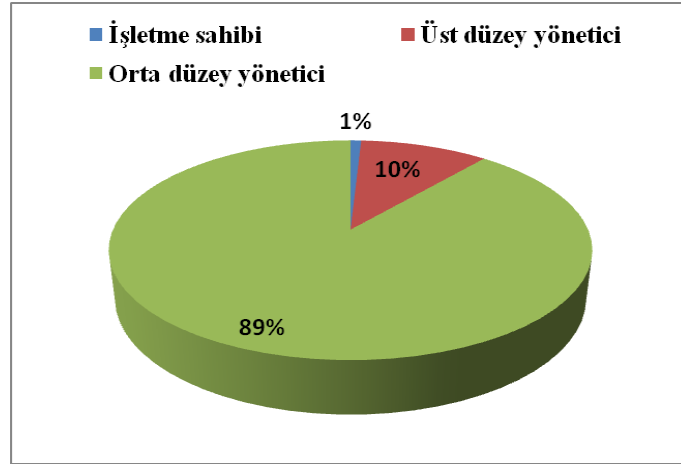


Şekil 7. Örneklem Grubunun Eğitim Grubuna Göre Dağılımı

Tablo 8. Örneklem Grubunun Statüye Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	3	%1
Üst Düzey Yönetici	23	%10
Orta Düzey Yönetici	208	%89

Örneklem grubunun çalışma pozisyonlarına göre dağılımı yukarıdaki grafikte incelediğimizde araştırmaya katılan çalışanların 208 kişi (%89) orta düzey yönetici, 23 kişi (%10) üst düzey yönetici, 3 kişi (%1) ise işletme sahibi olduğu gözlemlenmiştir. Orta Düzey yöneticinin ağırlıklı olduğu bu tabloda kamu personelinin orta düzey liderlik vasfına sahip olup çalışanlar arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

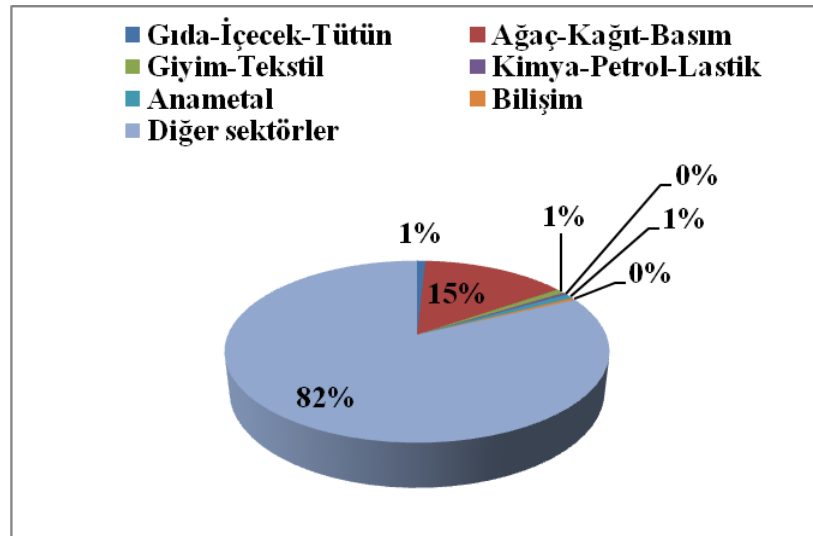


Şekil 8. Örneklem Grubunun Statüye Göre Dağılımı

Tablo 9. Örneklem Grubunun Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Gıda_İçecek_Tütün	2	%1
Ağaç_Kağıt_Basım	34	15
Giyim_Tekstil	2	%1
Kimya_Petrol_Lastik	1	%0
Ana Metal	2	%1
Bilişim	1	%0
Diğer	192	%82

Örneklem grubunun çalıştığı faaliyet alanlarına göre dağılımı Tablo 9’da incelenmiştir. Buna göre Araştırmaya katılan çalışanların 192 kişisi (%82) diğer sektör, 34 kişisi (%15) ağaç-kağıt-basım, 2 kişiden oluşan %1’lik bölümü giyim-tekstil, gıda-içecek faaliyet alanlarında yer almaktadır. Fakat ana metal alanında ve kimya ve petrol alanında 1 kişi ile hiç çalışma yapıldığı %0’lık dilimde görebiliyoruz. Diğer sektör dilimi olarak kamu personeli ve yine kamu da çalışan öğretmenler ile yapılan bir çalışma olmuştur. Ağırlıklı olarak anket uygulaması onların cevaplarıyla şekillenmiştir.

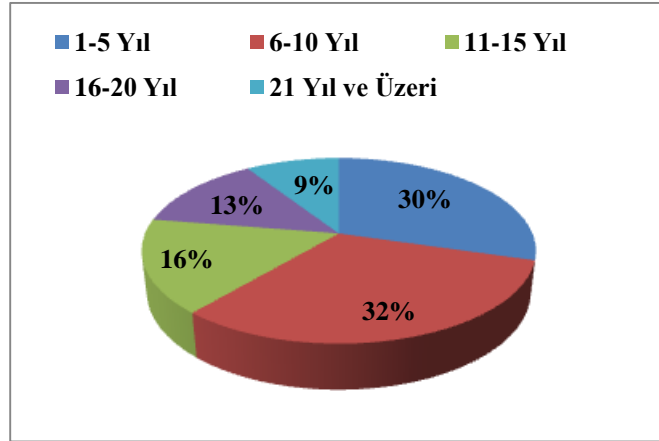


Şekil 9. Örneklem Grubunun Faaliyet Alanına Göre Dağılımı

Tablo 10. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	68	%29
6-10 yıl	74	%31
11-15 yıl	39	%16
16-20 yıl	32	%13
21 yıl ve üzeri	21	%9

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 10’da incelenmiştir. Buna göre Araştırmaya katılan çalışanların 68 kişisi (%29) 6-10 yıl aralığında çalışanların, 74 kişisi (%31) 11-15 yıl aralığında çalışanların 39 u %16 16-20 yıl aralığında çalışanlar 32 %13, 21 yıl ve üzeri çalışanlar 21 kişi olup, %9’luk bölümde yer almaktadır. Literatürde kamu sektöründe uzun yıllar çalışanlar iş tatmin düzeyleri ortalamasının altında seyrettiğine değinilse de, bu durumun tam aksine örgüte bağlılıkları yüksek seviyede çıktığı kanıtlanmıştır.

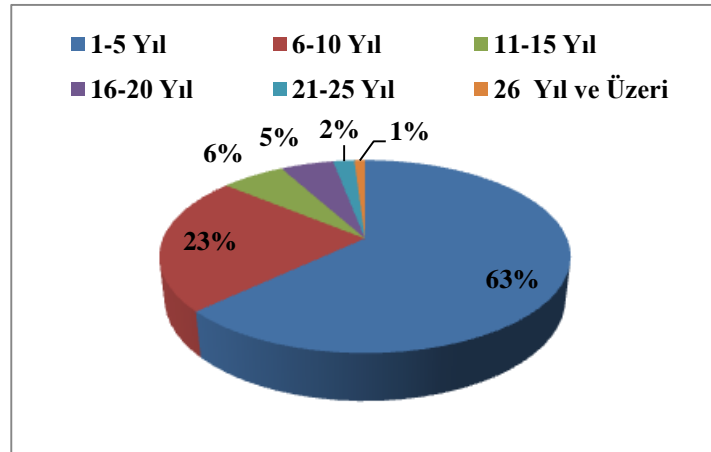


Şekil 10. Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Tablo 11. Örneklem Grubunun Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	148	%63
6-10 yıl	55	%23
11-15 yıl	13	%5,5
16-20 yıl	11	%4,7
21-25 yıl	4	%1,7
26 yıl ve üzeri	3	%1

Örneklem grubunun çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 11’de incelenmiştir. Buna göre Araştırmaya katılan çalışanların 148 kişisi (%63) 1-5 yıl aralığında çalışmıştır. 6-10 yıl aralığında çalışan kişi sayısı 55 (%23), 11-15 yıl aralığın da 13 kişi (%6), 16-20 yıl aralığında çalışanlar 11 kişi (%5), 21-25 yıl aralığında çalışanlar 4 kişi (%2), 26 ve üzeri ise 3 kişi olup %1 oran olarak göstermektedir. Yılların ağırlıklı olarak uzun süreler göstermesi araştırmanın kamu sektöründe yapıldığından dolayıdır.



Şekil 11. Örneklem Grubunun Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

4.5.2. Örneklem Grubunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Bulguları

Yapılan çalışma modelin de kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri araştırma kapsamında fazlasıyla önemlidir. Ortaya çıkan sonuçta, güvenilirlik ölçümlerin tekrarlanmasıyla beraber kararlı olduğu tesbit edilmiştir. Güvenirlilik aynı zamanda tesadüfi hatalardan arınmış ölçek kullanımına olanak sağlamaktadır. Güvenirlilik aynı zamanda tesadüfi hatalardan arınmış ölçek kullanımına olanak sağlamaktadır. Buna rağmen bir ölçeğin güvenilir olması geçerli olması anlamına da gelmemektedir (Nakip 2003, 125). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve liderlik ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları Tablo 12’ de verilmiştir.

Tablo 12. Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	Değişken Sayısı
,867	40

Yapılan anket çalışmasında; 40 sorunun ele alındığı ve Cronbach Alpha katsayısı, 867 olarak belirlenmiştir. Bu rakam sosyal bilimlerde eşit değer olarak bilinen 0,700’ün oldukça üzerinde bir değerdir. Bu bağlamda yapılan aknelerin güvenilirliliği geçerli olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 13. Güvenilirlik Analizi İş Tatmini

	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Ortalaması	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Varyansı	Eğer bu değişken silinirse Toplam Korelasyon	Eğer değişken silinirse Cronbach Alpha
İş tatmini 1	182,0680	1111,478	,323	,865
İş tatmini 2	181,7961	1095,792	,431	,863
İş tatmini 3	182,0146	1085,536	,519	,861
İş tatmini 4	182,0146	1085,536	,519	,861
İş tatmini 5	182,1942	1084,645	,566	,861
İş tatmini 6	183,1650	1158,392	-,078	,872
İş tatmini 7	183,1650	1158,392	-,078	,872

Tablo 14. Güvenilirlik Analizi Liderlik

	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Ortalaması	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Varyansı	Eğer bu değişken silinirse Toplam Korelasyon	Eğer bu değişken silinirse Cronbach Alpha
Liderlik 1	182,9903	1118,878	,265	,866
Liderlik 2	182,9854	1116,492	,315	,865
Liderlik 3	182,7184	1117,257	,324	,865
Liderlik 4	182,5583	1118,501	,314	,865
Liderlik 5	182,5097	1114,163	,350	,864
Liderlik 6	182,1699	1132,288	,165	,867
Liderlik 7	182,3495	1127,487	,225	,866

Tablo 15. Güvenilirlik Analizi Örgütsel Bağlılık

	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Ortalaması	Eğer bu değişken silinirse Ölçek Varyansı	Eğer bu değişken silinirse ölçek değişken Toplam Korelasyon	Eğer bu değişken silinirse Cronbach Alpha
Örgütsel bağlılık 1	182,0340	1115,087	,301	,865
Örgütsel bağlılık 2	182,1990	1078,404	,483	,861
Örgütsel bağlılık 3	182,0485	1068,437	,688	,858
Örgütsel bağlılık 4	181,9709	1069,775	,666	,859
Örgütsel bağlılık 5	182,1408	1067,000	,649	,859
Örgütsel bağlılık 6	181,9029	1085,434	,428	,862
Örgütsel bağlılık 7	181,4078	1091,082	,560	,861
Örgütsel bağlılık 8	181,6505	1043,321	,240	,878
Örgütsel bağlılık 9	182,8981	1082,746	,475	,862
Örgütsel bağlılık 10	183,3738	1115,289	,235	,866
Örgütsel bağlılık 11	183,3155	1104,627	,088	,880
Örgütsel bağlılık 12	182,0971	1121,717	,211	,867
Örgütsel bağlılık 13	182,1845	1079,654	,561	,860
Örgütsel bağlılık 14	181,7718	1107,114	,371	,864
Örgütsel bağlılık 15	183,2961	1110,717	,266	,866
Örgütsel bağlılık 16	182,7476	1107,926	,274	,866
Örgütsel bağlılık 17	182,6456	1086,523	,487	,862
Örgütsel bağlılık 18	182,6942	1094,574	,403	,863
Örgütsel bağlılık 19	183,1990	1137,585	,073	,869
Örgütsel bağlılık 20	182,2961	1090,512	,486	,862
Örgütsel bağlılık 21	182,1359	1092,577	,456	,862
Örgütsel bağlılık 22	182,3592	1066,661	,631	,859
Örgütsel bağlılık 23	182,5291	1071,031	,569	,860
Örgütsel bağlılık 24	182,6505	1066,853	,594	,859
Örgütsel bağlılık 25	182,4660	1073,967	,553	,860
Örgütsel bağlılık 26	182,3107	1074,879	,610	,859

Bunun gerçekleştirilmesi için ölçek değerlendirmesi sonucu elde edilen veri tabanına SPSS 17,0 paket programı aracılığıyla güvenilirlik analizi ve faktör analizi uygulanmıştır. İlk olarak anketin tamamının kapsayacak bir şekilde güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Toplam 40 sorunun ele alındığı analizde Cronbach Alpha katsayısı, 867 olarak belirlenmiştir. Bu rakam sosyal bilimlerde eşit değer olarak bilinen 0,700'ün oldukça üzerinde bir değerdir. Çalışmanın değerlerinin bu kadar yüksek çıkmasının temel nedeni anketlerin yüz yüze yapılmasıdır. Anketlerin cevaplanma süresince kamuda çalışan iş görenlerin akıllarına takılan her soruya anında cevap verilip aydınlatıldığı için tutarlı ve net cevaplar ile birlikte spss verilerine de yansımıştır.

Tablo 16. Faktör Analizi KMO ve Bartlett Testi Analizleri

		İş tatmini	Liderlik	ÖB
KMO Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		,757	,855	,881
Bartlett Küresellik Testi	X ²	534,402	670,087	2100,175
	Df	21	21	325
	Sig.	,000	,000	,000

Tablo 17. Faktör Analiz Tablosu

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI	FAK.1	FAK.2	FAK.3	FAK.4	FAK.5
ÖB 2. Kurumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor.	,521				
ÖB 3.Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum .	,717				
ÖB 4.Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	,771				
ÖB 5.Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	,617				
ÖB 6.Kurumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	,606				
ÖB 7.İşimi severek yapıyorum	,579				
ÖB 8. Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım.	,512				
ÖB 14.Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	,529				
ÖB 17.Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	,570				
ÖB 21.Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.		,537			
ÖB 22.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.		,744			
ÖB 23.Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim.		,795			
ÖB 24.Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.		,734			
ÖB 25.Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.		,758			
ÖB 26.İşimi beni fazlasıyla tatmin ediyor.		,629			
ÖB 10.Eğer başka bir kuruma geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.			,584		
ÖB 11.Burada mesleki eğitim aldım mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam			,556		
ÖB 15.Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.			,598		
ÖB 16.Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim ili değiştirmem gerektirecek buda yaşam düzenimi bozacak.			,596		
ÖB. 20Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.				,600	
ÖB. 18 Şuanda kurumumdan ayrılma kararı alırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.					,679

Not: ÖB. Faktör 18. (Şuanda kurumumdan ayrılma kararı alırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur) anket çalışmasında uygulansa da, faktör bölünmesinde doğrudan etki etiği için korelasyon ve regresyon analizlerinin hesaplamasında çıkarılmıştır. Böylece 5 faktörden, 4 alt faktöre ayrılıp anket sonuçları 4 faktörle incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarını bilimsel geçerliliğini güven altına almak için her bir faktöre ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu sonuçlara göre 7 sorudan oluşan iş tatmin ölçeği 0,656, 5 sorudan oluşan iş tatmini 0,835, 26 sorudan oluşan örgütsel bağlılık ise 0,851 değerini almıştır. Her ne kadar iş tatmini ölçeği eşik değerinin biraz altında kalmış gibi gözükse de tüm ölçeklerle birlikte değerlendirildiğinde anlamlı hale geldiğinden ölçeğin genel güvenilirliğini artırmaktadır. Güvenilirlik analizini müteakiben bu veri tabanına faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda örgütsel bağlılık kendi içerisinde 4 farklı alt faktöre ayrılmıştır. Çalışmanın yüksek hassasiyetle devam ettirilmesi için anketi dolduran ve belirlenen 4 alt faktör ile korelasyon ve regresyon analizine devam edilmiştir.

Tablo 18. Toplam Varyans Açıklaması

Bileşen	İlk Özdeğer			Kare yüklemelerde çıkarım Toplamları			Kare yüklemelerde Rotasyon Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	7,725	29,710	29,710	7,725	29,710	29,710	4,390	16,884	16,884
2	2,082	8,008	37,718	2,082	8,008	37,718	4,261	16,388	33,272
3	1,710	6,575	44,294	1,710	6,575	44,294	1,866	7,179	40,451
4	1,251	4,813	49,106	1,251	4,813	49,106	1,805	6,941	47,393
5	1,215	4,673	53,779	1,215	4,673	53,779	1,661	6,387	53,779
6	1,103	4,242	58,022						
7	1,048	4,032	62,053						
8	,950	3,654	65,708						
9	,896	3,448	69,155						
10	,824	3,171	72,326						
11	,780	3,002	75,328						
12	,712	2,740	78,068						
13	,680	2,616	80,684						
14	,586	2,255	82,939						
15	,541	2,080	85,019						
16	,509	1,960	86,979						
17	,482	1,855	88,834						
18	,459	1,764	90,598						
19	,433	1,665	92,263						
20	,384	1,475	93,738						
21	,371	1,428	95,166						
22	,316	1,216	96,382						
23	,283	1,090	97,472						
24	,266	1,023	98,495						
25	,219	,844	99,339						
26	,172	,661	100,000						

Varyans analizlerinin amacı, faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerini ortaya çıkarmaktır. Varyans analizinde bağımsız değişkenlere genellikle faktör ya da işlem denir. Her faktör düzeyinde gözlenen birim sayısının birbirine eşit olması şart değildir. Ancak, eşit olması halinde daha sağlıklı olacağı kesindir (Nakip 2013, 365). Yukarıdaki tabloya baktığımızda bağımlı değişken kümülatif yüzdeleri ve varyans yüzdeleri verilmiştir. Örgütsel Bağlılık sorularına uygulanan faktör analizinde 26 sorunun her biri bir değişken olarak alınmıştır ve faktör analizi sonucunda 5 değişkene indirgenmiştir. Varyans açıklama yüzdelerine bakacak olursak ÖB 1, varyanstaki değişimin % 29,710 unu, ÖB 2, % 8,008 ini, ÖB 3, % 6,575 ini, ÖB 4, % 4,813 ünü ve ÖB 5, %4,673 ini açıklamaktadır.

4.5.3. Örneklem Grubunun Korelasyon Analiz Bulguları

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi, korelasyon (karşılıklı ilişki, birliktelik) analizidir. Korelasyon katsayısı, bir değişkendeki değişimin diğer bir değişkendeki değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir (Nakip 2013, 348).

Tablo 19. Korelasyon Analizi Sonuçları

		DUYGUSAL	VİCDANİ	KURUMA	NORMATİF	LİDERLİK	TATMİN
		BAĞLILIK	BAĞLILIK	BAĞLILIK	BAĞLILIK	ORT	ORT
DUYGUSAL BAĞLILIK	Pearson Correlation	1	,606**	,183**	,198**	,197**	,474**
			,000	,005	,002	,002	,000
	N	234	234	234	234	234	234
VİCDANİ BAĞLILIK	Pearson Correlation	,606**	1	,180**	,355**	,350**	,400**
	Sig.(2-tailed)	,000	234	,006	,000	,000	,000
	N	234	234	234	234	234	234
KURUMA BAĞLILIK	Pearson Correlation	,183**	,180**	1	,185**	-,027	,116
	Sig. (2-tailed)	,005	,006		,005	,679	,076
	N	234	234	234	234	234	234
NORMATİF BAĞLILIK	Pearson Correlation	,198**	,355**	,185**	1	,203**	,077
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005		,002	,243
	N	234	234	234	234	234	234
LİDERLİK ORT	Pearson Correlation	,197**	,350**	-,027	,203**	1	,176**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,679	,002		,007
	N	234	234	234	234	234	234
TATMİN ORT	Pearson Correlation	,474**	,400**	,116	,077	,176**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,076	,243	,007	
	N	234	234	234	234	234	234

Yukarıdaki korelasyon tablosuna bakıldığında iş tatmini birebir ve karşılıklı olan 3 bağımsız değişken görülmektedir. Bunlardan en yüksek değer alan Duygusal Bağlılık (ÖB faktör 1)'dir (474). Vicdani Bağlılık (ÖB faktör 2) 0,400'lük korelasyon oranı ile ikinci sırada, gelmektedir. Son olarak Liderlik faktörü 0,176'lık korelasyon katsayısı ile iş tatmini düşük düzeyde olsa etkilenmektedir. Korelasyon analizi sırasında Kuruma Bağlılık (ÖB faktör 3) ve Normatif Bağlılık (ÖB faktör 4) iş tatmini arasında hiçbir bağlantı bulunmamıştır.

Kuruma Bağlılık ve Normatif Bağlılık sonuçlarına göre iş tatminin, kamuya kattığı değeri, performansı ile başarısının, sürekliliğinde birbirleri ile ilişki olmadığı kabul edilmesi gerekmektedir.

Genel olarak bakıldığında korelasyon ilişkileri sadece karşılıklı etkileşimleri gösterdiği için araştırmanın bundan sonraki kısmına regresyon analizi ile devam edilecektir.

4.5.4. Örneklem Grubunun Regresyon Analiz Bulguları

Tablo 20. Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	2,354	,426		5,520	,000
Duygusal Bağlılık	,340	,068	,361	4,981	,000
Vicdani Bağlılık	,166	,071	,183	2,337	,020
Kuruma Bağlılık	,027	,048	,033	,558	,578
Normatif Bağlılık	-,068	,055	-,078	-1,246	,214
Liderlik Ortalaması	,069	,074	,058	,934	,351

R:502^a R Kare: ,252 Düzeltilmiş R kare: ,236 Std. Tahmini Hata: 1,20159 F:15,380

a. Predictors: (Constant), Liderlik Ort, Öb Faktör 3, Öb Faktör 1, Öb Faktör 4, Öb Faktör 2

b. Dependent Variable: Tatmin ortalaması

Regresyon Araştırmada kullanılacak olan son analiz olan regresyonda iş tatminin hangi bağımsız değişkenler tarafından ve ne kadar açıklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi, sadece birlikte bir değişimin olup olmadığını gösterir. İki değişken ya da doğrusal regresyon analizi olarak da adlandırılan basit regresyon analizi, biri bağımlı, biri bağımsız değişken arasında nedensellik ilişkisi arayan bir analiz olup, değişkenler arasında ki ilişkiyi tahmin etmeye yarar (Nakip 2013, 332).

Kurulan çoklu regresyon modelinde örgütsel bağlılığın 4 alt faktörü ve liderlik faktörü bağımsız değişkenler olarak sürece dahil edilmiştir. Özellikle Duygusal Bağlılık (ÖB faktör 1) ile ve Vicdani Bağlılık (ÖB faktör 2) iş tatmini üzerinde belirleyici bir güce sahiptir. Duygusal Bağlılık (ÖB faktör 1) 0,361'lik beta katsayısıyla Vicdani Bağlılık (ÖB faktör 2) 0,183'lük beta katsayısıyla iş tatmini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu iki faktörün iş tatminini etkileme yüzdesi %25,2 ($R^2 = 0,252$) diğer bir değişle iş tatminindeki değişimlerin %25,2'si Vicdani Bağlılık (ÖB faktör 2) açıklamaktadır. Akla gelen soruların ilki liderlik faktörünün anlamsız çıkma sebebidir. Bunun nedeni Örgütsel Bağlılık Faktör 1 ve 2'nin (Duygusal ve Vicdani Bağlılık), Örgütsel Bağlılık 3 ve 4 (Kuruma ve Normatif Bağlılık) ile birlikte liderlik faktörünü gölgelemiş olabileceğidir çünkü korelasyon analizinde liderliğin iş tatmin ile düşük bir seviyede de olsa karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu görülmüştür. Gelecek yıllarda yapılacak olan araştırmalarda bu bulguya dikkat edilmesi önerilmektedir.

Tablo 21. Regresyon Modeli

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Constant)	3,597	,438	8,219		,000
Kuruma Bağlılık	,095	,053	,117	1,786	,075
Normatif Bağlılık	,017	,059	,019	,290	,772
Liderlik Ortalaması	,210	,079	,175	2,662	,008
R: ,215^a R Kare: ,046 Düzeltilmiş R kare: ,034 Std. Tahmini Hata: 1,35126 F:3,700					

a. Predictors: (Constant), Liderlik Ort, Öb Faktör 3, Öb Faktör 4

b. Dependent Variable: Tatmin ortalaması

Bir istatistiksel işlem hata içeriyorsa orada standart sapma ve varyans da var demektir (Nakip 2013, 339). Bu bulguya dayalı olarak yapılan ikinci bir regresyon analizinde sadece Kuruma Bağlılık (ÖB faktör 3), Normatif Bağlılık (ÖB faktör 4) ve Liderlik faktörleri değerleri alınmıştır. Ortaya çıkan sonuçta liderlik faktörünün 0,175 beta katsayısı ile iş tatmini üzerinde etkisinin ortaya çıktığı görülmüştür. Böylece liderlik faktörünün Duygusal Bağlılık (ÖB faktör 1) ve Vicdani Bağlılık (ÖB faktör 2) tarafından gölgelendiği ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın yoğun olduğu işletmede liderlik vasıfları anlamını yitirmektedir.

Yapılan regresyon analizinde Liderlik faktörünün örgütsel bağlılığın alt faktörleriyle gölgelendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tam olarak ortaya çıkarabilmesi için örgütsel bağlılığın alt faktör ikisi analizden çıkartılarak yeniden bir modelleme yapılmıştır.

Temel amaç bu yeni modelde Duygusal ve Vicdani Bağlılığın (Örgütsel bağlılığın 1 ve 2 no lu alt faktörlerin) liderliği gölgelediği için araştırma hipotezlerinin doğru sonuç vermesini engelleyebileceğinden dolayı kapsam dışına çıkartılmıştır. Böylece liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin başka bir bağımsız değişken tarafından etkilenmesi durumu ortadan kaldırılmıştır.

Liderlik kavramı kişilerin aynı zamanda ortak bir amaç çevresinde toplamaları ve motivasyon kazanmalarını sağlaması açısından örgütsel bağlılığı tetikleyen bir faktör olarak düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların bu çerçevede değiştirilmesi ve model geliştirilmesi akademisyenlere tavsiye niteliğindedir.

SONUÇ

Liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Kocaeli ili, İzmit ilçesinde bulunan Kamu sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu doğrultuda getirilen önerilere aşağıda yer verilmektedir. Analiz bulguları, öncelikle liderlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ölçeklerinin Türkiye'deki kamu personeline uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgularda, iş tatminin ve örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi, yaş, çalışma süresi, gelir, kurum içi pozisyon ve cinsiyet değişkenleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Liderlik kavramının ise bu faktörlerden azda olsa etkilendiği sonucuna varılmıştır. Anket çalışmasının üzerine, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile kamu sektöründeki performans arasındaki ilişkinin varlığını onaylayarak sonuçlanmış, böylece çalışanların motivasyonu, duygu durumları, hiyerarşik yapıdaki alt üst ilişkilerinin pozitif yönde olması, eşit ücret dağılımının tatmin ve bağlılık seviyelerini yükselttiği ve kişilerin olumlu performansının işletmelerin başarı ve devamlılığı açısından taşıdığı önemi göstermiştir.

Bir başka bakış açısıyla eğer iş görenler örgütlerinde güçlü duygusal bağlar kurabiliyorsa örgütte devamlılığını sürdürecektir. Bilindiği üzere devamlılık bağlılığı, iş görenin örgütten ayrılmasının maliyetinin ve sonuçlarının farkında olması ile ilgilidir.

Örgütle ilişkisi devam bağlılığına dayanan bir iş gören, kalmak zorunda olduğu için, yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek adına örgütün bir üyesi olmaya devam eder. Bu bağlamda çalışma süresi boyunca yüksek seviyede tatmin yaşayan iş gören örgütten ayrılmasının sonucundaki alternatifleri değerlendirecek ve alternatiflerle yaptığı karşılaştırma sonucunda yüksek tatmin yaşadığı mevcut işinde kalmayı tercih edecektir. İş gören örgütte yüksek düzeyde iş tatmini yaşıyorsa örgütüne karşı yüksek bağlılık gösterdiği pozitif ve anlamlı bir şekilde anket çalışmasıyla sonuçlanmıştır.

Analiz bulguları iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedirler. Böylece çalışanlar arasında iş yerindeki huzur, arkadaşlık bağları, eşit ücret ve personel motivasyonunu sağlayacak unsurların eksikliğinin görülmediği ortamlarda doğrudan ve pozitif yönde iş tatminini etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanlara iş tatminini sağlatılacak ortamlar sunuluyorsa çalışanlar yine doğrudan pozitif yönde buldukları örgüte karşı bağlılık seviyelerinin de arttığı sonucunu ortaya çıkmaktadır.

Liderlik davranışının değerlendirilmesi, sonuçlarının belirleyiciliğinden ötürü son derece önemli bir çalışma alanıdır. Grup yaşantısının ihtiyaç duyduğu sürekliliğin ve devamlılığın liderlik pozisyonuna kattığı anlam liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini önemli bir araştırma alanı haline getirmektedir. Bu nedenle; literatürde liderlik davranışının değerlendirilmesi sürecini etkisi altına alan farklı sosyal demografik değişkenlere dair çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte liderlik özelliğini bu değişkenlerin etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Farklı kaynaklardan yaptığım literatür taramaları dikkatlice incelendiğinde liderlik davranışının değerlendirilmesine dair çalışmaların yetersiz olduğu ve bazı alanlarda eksikliklerin ciddi boyutlarda olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle; bu çalışma liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, liderlik stili, liderin yaşı, liderin bulunduğu statü ve mezun olduğu eğitim durumunun iş tatminine ve örgütsel bağlılığa doğrudan pozitif ve anlamlı bir şekilde etkisinin var olup olmadığını araştırmıştır. Bu bağlamda kamu personelinin iş tatmin seviyesi ve örgüte bağlılıklarının liderlik faktörüyle olan anlamlılık düzeyi arasındaki ilişkinin Türkiye İnsan kaynakları ve liderlik literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Fakat beklenen sonuçların tersine anket çalışmasında; Kamu sektöründe lider kişinin örgütsel bağlılık ve iş tatminine karşı etkisinin yok denilecek kadar az olduğu sonucuna varılmaktadır.

Ancak bu anket sonuçlarında, liderlik faktörünün kendi aralarındaki karşılıklı etkileşimden de kaynaklandığı sonucuna varılabilmektedir. Anket çalışmasında Liderlik ile örgütsel bağlılık ve iş tatminini azda olsa birbirinden etkilenmektedir.

Bu nedenle gelecekte bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılara liderlik boyutlarının kendi aralarındaki ilişkileri de araştırmaları tavsiye edilmektedir. Gelecekte özel-kamu kurumlarında daha fazla liderliğe ihtiyaç duyulacağı için liderlik vasfına sahip iş gören bu yeteneği doğrultusunda geliştirilmelidir. Bu çalışmadan yöneticilerin lider davranışlarını uygulama noktasında;

Öncelikle yöneticilerin liderlik konusu üzerine çok ehemmiyet göstermediği sonucu çıkmaktadır ve bununla beraber liderlik yöntem ve davranışlarını geliştirmeleri yönünde bir ihtiyaç doğmaktadır. Kamu sektöründe liderler, kendi yol haritalarına göre buldukları kurumu koruyan ya da yöneten liderlerin tersine, liderlik ettikleri kamu kurumunu değiştirmelidir.

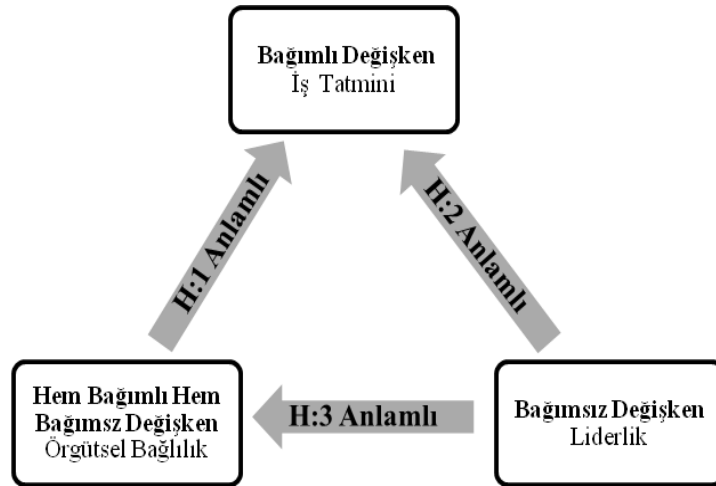
Yöneticilerin kamu sektöründeki çalışanları memur zihniyetinden farklı görmeli, kamu sektöründe çalışan iş görenlerin, devletin mekanik bir unsuru olarak görmemelidir. Kamuya kattığı performansı ile başarısının ve sürekliliğin temel bir kaynağı olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Uygun liderlik tutum ve davranışları ile çalışanların örgüte karşı lider bakış açısını değiştirmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Lider, organizasyonlarda insanların gayretlerini belirlenen amaçlarını geliştirmek üzere birleşen, harekete geçiren ve etkili biçimde yöneten kişi olmalıdır. Vizyonunun genişliği ile insanları çalışmaya özendirmeli, en etkin çalışacak biçimde kişiler arası grup stratejileri belirleyerek iş görenin bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlamalıdır. Lider, organizasyonla çalışanlar arasındaki amaç birliğini sağlayarak, her iki tarafın da beklentilerini en st düzeyde gerçekleştirmeye çaba göstermesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Türkiye’de Kamu sektöründe liderler; iş görenin yaptığı işten tatmin olmasına yardımcı olmalıdır. Lider, iş görenin bazı özelliklerinin ortaya çıkması için uygun zemin oluşturmalıdır. Liderler; değişimin olduğu iş görenlerin, örgütsel bağlılığının, değişimin olmadığı veya sınırlı olduğu yerlere göre yüksek olması, kurumlardaki liderlik potansiyeline sahip bireylerin desteklenmesini sağlamalıdır. Örgütler liderlerin potansiyelinden rahatsız olamamalıdır. Örgüt, risk alan, hayal gücü olan, sıra dışı zm nerileri sunan, değişime açık olan, iş görenleri desteklemelidir. Bu tip iş görenler örgütün gelecekteki liderleri olabilir kamu ya da özel sektöre çok farklı vizyonlar katabilir.

H1: Araştırmada örgütsel bağlılık, iş tatminini doğrudan ve olumlu (pozitif) yönde etki vardır (**KABUL**). Değişkenler arası doğrudan pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sebeple örgüte bağlı olan bireylerin, çalıştıkları kamu kuruluşunda da iş tatmin düzeylerinin pozitif yönde olduğu kanısına varılmıştır.

H2: Araştırmada liderlik davranışı, iş tatmini doğrudan ve olumlu (pozitif) yönde etki vardır (**KABUL**). Değişkenler arası doğrudan pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Liderlik davranışını pozitif noktada dengede tutabilen yöneticilerin bir alt basamağında çalışan iş görenin işinden tatmin olmasını kamu kuruluşunda azda olsa etkilediği sonucuna varılmıştır.

H3: Liderlik davranışına verilen önem örgütsel bağlılığı olumlu (pozitif) yönde arttırmaktadır (**KABUL**). Değişkenler arası doğrudan ve pozitif yönde ilişki son olarak liderlik davranışı ve örgütsel bağlılıkta saptanmıştır. Yine bu bağlamda Liderlik davranışını pozitif noktada dengede tutabilen yöneticilerin bir alt basamağında çalışan iş görenin tatmin olduğu iş sonucu örgüte bağlanmasına sebep olduğu kamu kuruluşunda azda olsa rastlandığı sonucuna varılmıştır.



şekil 12. Hipotez Modeli

KAYNAKÇA

- Agun, Hazel. *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı , 2011.
- Akıncı, Beril. *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları, 2001.
- Akpınar, Ali Talip. *Örgütsel Öğrenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Aktay, Deniz Derya. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki* . Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Alamur, Bayram. *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Alpkan, Lütfihak, Hakan Dilek, ve Recep Bozdoğan. «Liderlik Tarzlarının Güven Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine bir Araştırma.» *Savunma Bilimleri Dergisi*, no. 4 (2005): 46.
- Altınbaş, Burç. *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Aravi, Budem. *Lider Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknolojisi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Arkonaç, Sibel. *Grup İlişkileri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 1993.
- Ateş, Gökhan. *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Avcı, Turgay. «İşletmelerin Sınır Birimlerinde Çalışan İş görenlerin İş Tatmini.» 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. Nevşehir, 2000.
- Balay, Refik. *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği*. Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler, 2000.

- Balcı, Ali. *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem Akademi, 2003.
- Barutçugil, İsmet. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, 2004.
- Başığit, Aslıhan. *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya : Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Baycan, Ayşe Can, ve Erdal Tekarslan. *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi, 1996.
- Bayram, Levent. «Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.» *Sayıştay Dergisi*, 2004: 125-139.
- Baysal, Ayşe Can. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2004.
- Baysal, Ayşe Can, ve Mahmut Paksoy. «Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli.» *İstanbul Üniversiteis İşletme Fakültesi Dergisi* 28, no. 1, 1999: 2.
- Bengeç, Suat. *Modernlik Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.
- Bilgiç, Reyhan. « The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers.» *The Journal of Psychology*, no.132.5, 1998: 549-557.
- Çelik, Vehbi. *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Çetin, Canan. *Yöneticilerin Liderlik Stilleri,Değişim Yönetimi ve Ekib Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, 2008.
- Çetin, Fatih. *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklamasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara : Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çetindel, Emine. *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Çoban, Ülkü. *İşletmelerde Yönetimi Anabilim Dalı Hastahane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin*

Analizi ve Hemşireliler Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

- Çoraloğlu, Coşkun. *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi.* İstanbul: Alfa , 2003 .
- Dalgın, Tamer. Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi , Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Davis, Ketih. *İşletmelerde İnsan Davranışı.* Çeviren Kemal Tosun. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1988.
- Davis, Ketih. *İşletmelerde İnsan Davranışı; Örgütsel Davranış.* Çeviren A. Ruhi Sapakya. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, 1982.
- Demiroğlu, Gülşah. *Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- Dereli, Toker. *Organizasyonlarda Davranış.* İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.
- Dilek, Hakan. *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma.* Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Durmaz, Türkan. *Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Üniversite Hastahanesi Uygulaması.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru, ve Murat Çinko. *Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi.* İstanbul: Beta, 2011.
- Engizek Demir, Sevda. *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Çalışanlar Açısından Algısı; Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Erarslan, Levent. «Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik.» *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004-b: 1.
- Erçetin, Şule. *Lider Sarmalında Vizyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul: Beta Basım, 2001.
- Eren, Erol. *Yönetim Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım, 2003.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.

- Fred Luthans, “*Organizational Behavior*”, McGraw Hill, New York, 1981, p.477
- Gezer, Nurdan. *Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Gökalp, Lale. *İş Tatmini ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin Antalya Levent Kimyada Bir Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Güney, Salih. «Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral.» *21.YY' da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası, 1997. 213.
- Güngör, Turan. «Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi.» *1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri*. Ankara : 2.KHO matbaası , 1995. 955 .
- Gür, Durali. “*Özelleştirmenin İş Tatminine Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması*.. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Haas, Horward, Bob Tamarkin, ve Çeviren: Sinan Köseoğlu. *İnsan Lider Doğmaz*. Beyaz Yayınları, 2000.
- Hamarat, Murat. *Liderlik ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010 .
- Ilıcak, Emin. *Liderlerin Yönetimsel Davranışları İle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- İnce, Mehmet, ve Hasan Gül. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi, 2005.
- Izgar, Hüseyin, et al. «İş Doyumuna İlişkin Tanımlar.» *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde, Yazan: Hüseyin Izgar, Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 2011.
- Kaya, Nilay. *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2013.
- Keleş Çelik, Hatice Necla. *İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Ankara Yayıncılık, 2005.
- Korkman, Abraham. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1992.

- Köse, Sevinç, ve Burak Kartal. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, no.20 (2003): 4.
- Meyer, John, ve Natalie Allen. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.» *Humman Resource Managment Review* 1, no. 1 (1991): 61-89.
- Morrehad, G., ve R. M. Griffin. *Organizational Behavior*. 2. Baskı cilt. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.
- Nakip, Mahir. *Pazarlama Araştırmalarına Giriş*. Ankara: Seçkin, 2013.
- Organ, D.W., ve K. Ryan. «A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior.» *Personel Psychology* içinde, 775-802. 1995.
- Özcan, Esen Burcu. *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Özcan, Mehmet. «Liderlik Yaklaşımı: Astların Anlayışı.» *Liderlik ve Bir Dakika Yöneticisi* içinde, Yazan Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia ve Zigarmi Drea, 21-89. İstanbul: Acar Matbaacılık ve Yayıncılık, 1996.
- Özel, Tuğba. *Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyi: İstanbul İli Vakıf Üniversitelerinde Görev Yapan Akademisyenlere Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, 2009.
- Özkalp, İnan. *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Birlik Ofset, 1998.
- Özsoy, Süheyla. «Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi.» *İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi* 6, no. 2 (2004): 13-19.
- Parlak, Bekir. «Etkili Liderlik.» *21. YY.da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası, 1997.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Personel Yönetimi Politika ve Yönetel Teknikler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , 1994.
- Saklan, Ali. *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010, 16.
- Samadov, Sakit. *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006.

- Şahin, Ali, Handan Temizel, ve Erhan Örselli. «Bankacılık Sektöründe Çalışan yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlei İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma .» *3.Ulusal Bilgi Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. Osman Gazi Üniversitesi:108, 2004.
- Şahin, İbrahim, ve Gülsün Erigüç. «SSK Hastaneleri Yönetici Hemsirelerinin Liderlik Tarzlarının Yönetim Gözeneği Yaklaşımına Göre Değerlendirilmesi.» *Verimlilik Dergisi* (MPM Yayını), no. 4 (2001).
- Şimşek, Levent. «İş Tatmini.» *Verimlilik Dergisi* (MPM Yayını), 1995: 91.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine ve Örgütlerde Davranış Bilimlerine Giriş*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003.
- Şişman, Mehmet. *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002.
- Tengilimoğlu, Dilaver. «Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması.» *Elektronik Sosyal*, no. 14 (2005): 1-16.
- Tengilimoğlu, Dilaver, ve Arzu Yiğit. «Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması.» *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 8, no. 1 (2005): 380-400.
- Thomas S. Bateman and Cari P. Zeithaml, “*Managment Function And Startegy*” Richard D. Irwing. Inc.,2, 1990: 504.
- Türkmen, İsmail. *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: MPM Yayını, 1996.
- Türkoğlu, Hasan. *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2011.
- Ulusoy, Tülin, *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- Varol, Fatih. *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Yavuz, Ercan. *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2008.
- Yıldız, Nedim. *Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010.

Yüceler, Aydan. *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi , Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Zel, Uğur. *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000.

Zel, Uğur. *Liderlik Teorileri ve Araştırmaları*. Ankara : KHO Matbaası, 1996.

EK: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bölümü tarafından yürütülmekte olan “ Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı İlişkiler” isimli araştırmanın araştırma kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı Liderlik davranışının, örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisini firma ve çalışanlar açısından sektördeki bu durumları karşılaştırarak ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabiliriz. Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak üniversite ve iş hayatındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesiyle bize yardımcı olmanızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi gözükten sorular araştırma tekniği açısından sorulması gereken sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Yar. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

Buşra KAVUŞTURAN

Araştırma Sorumlusu: Buşra KAVUŞTURAN busrakavusturan@hotmail.com

Araştırmanın Danışmanı: Yar.Doç.Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr

İşletme Hakkındaki Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslar arası
Faaliyet Alanı	<input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz
	<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh./Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomatik
	<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Kimya/Petrol/Lastik <input type="checkbox"/> Ana Metal
	<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer
Çalışanların Sayısı :	
İşletmenin Kuruluş Yılı :	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
Ünvanı /Statüsü	<input type="checkbox"/> İşletme sahibi/ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti:
Eğitim Durmu	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Çalışma Süresi :	Bu işyerinde çalışma süresi:

Aşağıdaki sorulan sorular Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. Soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. **Bu ölçekte**

(1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum
(4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum
(7) Tamamen katılıyorum **seçeneğini temsil etmektedir.**

İŞ TATMİNİ							
	1	2	3	4	5	6	7
1. İşinizde bilgi ve becerilerinizi yeterli düzeyde kullanabiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşinizde görevleriniz belirli midir?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yaptığınız iş size başarı ve övünme hissi veriyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletmenizde sizi, işinizi yada işyerini ilgilendiren konularda fikrinize başvuruluyor mu?.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşinizde kendinizi çoğunlukta tatmin olmuş hisseder misiniz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışma yaşamınızda keşke bu işyerinde yada bu işte çalışmasaydım dediğiniz anlar oluyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.İşe gelirken keşke bugün tatil olsaydı dediğiniz olur mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. Soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız **Bu ölçekte;**

- (1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum
(4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum
(7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. **Seçeneğini temsil etmektedir.**

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	1	2	3	4	5	6	7
Kurumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarıım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumun önem verdiği değerlerle benim değerlerim birbirine çok benziyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendimi bu kuruma duygusal açıdan bağlı hissediyorum .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurumun benim için özel bir anlamı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yeniden işe girecek olsam aynı kurumu tercih ederdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi severek yapıyorum .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arkadaşlarıma kurumumu övmekten mutluluk duyarım .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burada uzun süre çalıştığım görevimde ilerleme ve terfi olabilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğer başka bir kuruma geçersen bu kadar yıl daha çalışmak istemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burada mesleki eğitim aldım mesleki deneyimlerimi başka kurumda kullanamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma saatlerinden memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İstersem bile şuan kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumun personeline sağladığı faydalar benim için çok önemli.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maaşım yeterince yüksek diğer kurumlarda bu kadar maaş alamam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum değiştirdiğim takdirde ikamet ettiğim ili değiştirmem gerektirecek buda yaşam düzenimi bozacak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim katkım kuruluşun varlığı açısından önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şuanda kurumumdan ayrılma kararı alırsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerinin kısıtlı olmasıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek birçok yükümlülük hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Benim için avantajlı olsa da şu anda kurumumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şu anda kurumumdan ayrılısam suçluluk hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi beni fazlasıyla tatmin ediyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Aşağıdaki sorular Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İle Firma Performansı Arasındaki İlişki: Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma konulu tezin yapısal analizini ölçmek amaçlı düzenlenmiştir. Soruları işletmenizin mevcut durumuna göre cevaplayınız. Bu ölçekte;</p> <p>(1) Tamamen katılmıyorum (2) Çoğunlukla katılmıyorum (3) Kısmen katılmıyorum</p> <p>(4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (5) Kısmen katılıyorum (6) Çoğunlukla katılıyorum</p> <p>(7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.</p>							
LİDERLİK DAVANIŞI							
	1	2	3	4	5	6	7
Şirket yöneticilerinin kendi şirketlerinde gösterdikleri yöneticilik davranışları daha çok dönüşümsel liderlik davranışı özelliğindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Şirket yöneticilerinin kendi şirketlerinde gösterdikleri yöneticilik davranışları daha çok etkileşimsel liderlik davranışı özelliğindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dönüşümsel liderlik davranışı ile örgüt sağlığı açısından olumlu bir ilişki var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etkileşimsel liderlik davranışı ile şirketlerin örgüt sağlığı arasında olumlu bir ilişki var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Etkileşimsel liderlik stili ile çalışanların iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanın işten aldığı doyum ile şirketin örgütsel sağlığının arasında olumlu yönde bir ilişki var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dönüşümsel liderlik stili ile çalışanların iş doyumunun şirketin örgüt sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi var mıdır?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

27 Nisan 1987 tarihi, Ankara ili doğumluyum. İlköğretim, Ortaöğretim ve Liseyi Kocaeli ilinde tamamladıktan sonra, 2005 yılında İstanbul'da temsilciliği bulunan Newport Amerikan Üniversitesi Davranış Bilimleri Bölümüne kayıt oldum. Eş zamanlı olarak Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde eğitim gördüm. 2009 yılında Newport Amerikan Üniversitesinden 2012 yılında ise Anadolu Üniversitesinden mezun oldum. 2013 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım ve devam etmekteyim. 2014 yılında Kocaeli Büyük Şehir Belediyesi'nde Bilgi evleri bünyesinde çalışmaya başladım.

Buşra TAKSİM