



T.C.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AKARYAKIT SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİ İLE YÖNETİCİLERİN ALGILANAN
LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Serhat DEMİR**

KABUL VE ONAY

Serhat DEMİR tarafından hazırlanan “Akaryakıt Sektöründeki Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Algılanan Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin/Raporun Türü olarak kabul edilmiştir.

Başkan : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

(Danışman)

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Üye : [Unvanı, Adı ve SOYADI]

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Enstitü Müdürü

ONAY

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

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

Serhat DEMİR

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Akaryakıt Sektöründeki Çalışanların İş Tatmini ile Yöneticilerin Algılanan Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Serhat DEMİR

ÖZET

AKARYAKIT SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ İLE YÖNETİCİLERİN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Serhat DEMİR

Yüksek lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Evren AYRANCI

Ocak, 2018 - 97 sayfa

Bu araştırmada liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelemesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda İstanbul ilinde akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren firmaların personelleri üzerinde iş tatmini seviyeleri ve algıladıkları liderlik özellikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada öncelikle iş tatmini ve liderlik konuları hakkında detaylı literatür taraması yapılmış ve elde edilen bilgiler düzenlenerek genel çerçeve oluşturulmuştur. Çalışmamızın birinci bölümünde iş tatmini ile ilgili kaynaklar taranarak iş tatmininin kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler ve teorik yaklaşımlar gibi bilgiler ele alınmıştır. Liderlik adlı ikinci bölümde ise ilgili çalışmalar taranarak liderlik kavramı, tarihsel gelişimi, liderlik tarzları ve liderlik ile ilgili yaklaşımlar gibi kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmamızın üçüncü ve son bölümü olan uygulama kısmında ise EK 1’de yer alan ve hazırlamış olduğumuz iş tatmini ve liderlik stili anketi bir pilot çalışma ile eksiklikler, hatalar v.b giderilerek ana çalışmaya geçilmiş, teorik ve uygulamalı olarak katılımcılara uygulanmıştır. 12 farklı akaryakıt istasyonunda çalışan toplamda 85 tane personele uygulanan anketten sonra toplanan verilerin IBM SPSS Statistics 21.0 programında değerlendirilmesi ile personellerin iş tatmini ve algıladıkları liderlerlik stili üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu gösterir şekilde sonuçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Liderlik, Algılanan Liderlik Stilleri

ABSTRACT

AN INVESTIGATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS SATISFACTION OF PEOPLE IN THE FUEL SECTOR AND LEADERSHIP STYLES DETERMINED BY ADMINISTRATORS

Serhat DEMİR

Master Thesis, Business Administration Department

Advisor: Prof. Dr. Evren AYRANCI

January, 2018 - 97 page

In this research it is aimed to examine the effect of the leadership on job satisfaction.

In this context, it has been tried to measure the job satisfaction levels and the leadership qualities perceived by the firms operating in the fuel sector in Istanbul.

In this study, firstly a detailed literature search on job satisfaction and leadership topics was made and the obtained information was edited to form a general framework. In the first part of our study, resources related to job satisfaction were examined and information such as the concept of job satisfaction, factors affecting job satisfaction, and theoretical approaches were discussed. In the second part called Leadership, related works are examined and conceptual information such as leadership concept, historical development, leadership styles and leadership related approaches are given.

In the third and final part of our study, the first part of the study was a pilot study on the job satisfaction and leadership style questionnaire, which was prepared in Annex 1, and the main work was done by eliminating the deficiencies and mistakes and applied theoretically and practically. A total of 85 employees working at 12 different gas stations were surveyed after the questionnaire which was collected and evaluated in the IBM SPSS Statistics 21.0 program. This resulted in a positive and significant effect on staff satisfaction and perceived leadership style.

Key words: Job Satisfaction, Leadership, Perceived Leadership Style

ÖNSÖZ

İş yaşamı, insan yaşamının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu nedenle insanların her yönden doyum sağlayabilecekleri bir işe sahip olmaları, öncelikle kendileri için, daha sonra örgütlerin verimliliği, buna bağlı olarak da toplumun refahı ve düzeni için oldukça önemlidir. Bireysel ve örgütsel faktörlerden kaynaklanan bir takım etkenler kişilerin işlerinden memnun olma nedenlerinde ve düzeylerinde etkili olmaktadır. Çalışanların işlerinden duydukları tatmin ve tatminsizliklerin belirlenmesi bir anlamda örgütün karşılaştığı sorunlara da çözüm yolu üretir.

Bu çalışmada akaryakıt sektöründe çalışan personellerin memnuniyeti, iş tatmini, iş tatmininin boyutu, yöneticilerin personellerine karşı davranış ve tutumları ve bu bağlamda personellerin yöneticilerinden aldıkları olumlu ve olumsuz etkilerin kendi işlerine olan çalışma motivasyonu ve bu motivasyonun meydana getirdiği iş doyumunu araştırılmıştır.

Bu çalışmamda araştırma süresinin her safhasında engin bilgi ve tecrübesini tüm samimiyetiyle paylaşan, her konuda yardımını ve desteğini benden esirgemeyen, daima yapıcı eleştirileriyle motive ederek çalışmamın hayata geçirilmesini sağlayan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Evren AYRANCI' ya teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca uzun çalışma dönemi boyunca en sıkıntılı ve zor anlarımda daima yanımda olan ve desteğini esirgemeyen ailem ve canım eşim İpek DEMİR' e teşekkür ederim

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY.....	I
ONAY.....	II
YEMİN METNİ.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
EKLER LİSTESİ.....	XIII

1. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

GİRİŞ.....	1
1.İŞ TATMİNİ.....	2
1.1. İş Tatmininin Kavramı ve Önemi	2
1.1.1. İş Tatmini Kavramı	2
1.1.2. İş Tatmininin Önemi	4
1.1.2.1. Çalışan Açısından İş Tatmininin Önemi	5
1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi	6
1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	7
1.2.1.İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	7
1.2.1.1. Ücret Ve Terfi	7
1.2.1.2. Fiziksel Özellikler	8
1.2.1.3. Özendirme	9
1.2.1.4. Yöneticiler	9
1.2.1.5. Örgüt Kültürü	9
1.2.1.6. Denetim Biçimi	10
1.2.2.İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	10

1.2.2.1. Cinsiyet	10
1.2.2.2. Yaş	11
1.2.2.3. Kişilik	11
1.2.2.4. Eğitim	12
1.2.2.5. Medeni Durum	12
1.2.2.6. Zeka ve Yetenek	13
1.3. İş Tatminine İlişkin Teorik Yaklaşımlar	13
1.3.1. Kapsam teorisi	13
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	14
1.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi	15
1.3.1.3. Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi	18
1.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	20
1.3.2. Süreç Teorisi	21
1.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	22
1.3.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi	23
1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi	24
1.3.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi	24
1.4. İş Tatmininin Ölçümü	25
1.4.1. Kritik Olay Yöntemi	26
1.4.2. Tutum Ölçekleri	26
1.4.2.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi	26
1.4.2.2. İş Tanımlama Endeksi	27
1.4.2.3. Minnesota Tatmin Ölçeği	27
1.5. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları	28
1.5.1. İş Tatmininin Sonuçları	28
1.5.1.1. Verimlilik	28
1.5.1.2. Performans.....	29
1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	30
1.5.2.1. İşe Yabancılaşma	30
1.5.2.2. İşe Devamsızlık	31
1.5.2.3. İşten Ayrılma	31

2. BÖLÜM

LİDERLİK

2.LİDERLİK.....	32
2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı	32
2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi	32
2.1.2. Liderliğin Tanımı	33
2.2. Liderlik Tarzları	34
2.2.1. Diktatör Liderlik	35
2.2.2. Otokratik Liderlik	35
2.2.3.Hümanist (İlişki Odaklı) Liderlik	36
2.2.4. Demokratik Liderlik	37
2.2.5. Liberal Liderlik	37
2.2.6. Yönetsel (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider.....	38
2.2.6.1. Transaksiyonel (Yönetsel) Liderlik	39
2.2.6.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	39
2.3. Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar	40
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı	40
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	41
2.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları	42
2.3.2.2. Michigan Devlet Üniversitesi Araştırması	44
2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	46
2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	47
2.3.2.4.1. Z Kuramı.....	49
2.3.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	51
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	52
2.3.3.1. Amaç-Yol Yaklaşımı	53
2.3.3.2. Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı	53
2.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	54

3. BÖLÜM

İSTANBUL AVRUPA YAKASINDAKİ AKARYAKIT İSTASYONLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ VE LİDERLİK STİLİ ALGILAMALARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3. İSTANBUL AVRUPA YAKASINDAKİ AKARYAKIT İSTASYONLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ VE LİDERLİK STİLİ ALGILAMALARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	56
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Anakütle ve Örnekleme.....	56
3.2. Veri Toplama Yöntemi.....	57
3.3. İstatistiksel Yapılar.....	57
3.4. Ana Araştırma	62
3.4.1. Tanımlayıcı İstatistik ile Ortaya Çıkan Bulgular	62
3.4.2. Sonuç Çıkarıcı İstatistik ile Elde Edilen Bulgular	65
SONUÇ, YORUM ve ÖNERİLER.....	75
KAYNAKÇA.....	77
ÖZGEÇMİŞ.....	97

KISALTMALAR LİSTESİ

ÇEV.	: Çevrim
E.R.G.	: Existence, Relatedness, Growth Modeli
G.D.M.	: Genel Doğrusal Model
INC.	: İncorpoated
İ.İ.B.F.	: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
K.F.A.	: Keşfedici Faktör Analizi
K.M.O.	: Kaiser-Meyer- Olkin
M.Ö	: Milattan Önce
M.S	: Milattan Sonra
S.P.S.S.	: Statistical Package for the Social Sciences
S.T.A.Ş.	: Shell Turcas Petrol A.Ş.
T.A.T.	: Tematik Algı Testi
T.Y.	: Tarih Yok
V.B.	: Ve Benzeri
V.D.	: Ve Diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. İş Tatmininin Mikro ve Makro Açından Faydaları	5
Tablo 1.2. Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	8
Tablo 1.3. Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri	19
Tablo 1.4. Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler	21
Tablo 1.5. Teoriler, Ağırlık Noktaları ve Katkıları.....	25
Tablo 1.6. İş Tatmini ve Performans Modeli	29
Tablo 2.1. Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	32
Tablo 2.2. Liderlik Tanımları.....	34
Tablo 2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı.....	46
Tablo 2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi	48
Tablo 2.5. X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar	49
Tablo 2.6. Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Biçimleriyle Karşılaştırılması.....	50
Tablo 2.7. Fiedler'in, Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi için Lidere Önerdiği Teknikler	54
Tablo 2.8. Takipçilerin Olgunluk Dereceleri	55
Tablo 3.1. İş Tatminine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 3.2. İş Tatmini Güvenilirlik Analizi Sonuçları	59
Tablo 3.4. Liderlik Stili Algılanmasına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları	62
Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	62
Tablo 3.6. Katılımcıların Yaş Dağılımları	63
Tablo 3.7. Katılımcıların Eğitim ve Medeni Durumları ile Haneleri ve Görevleri Hakkındaki Bilgiler	64
Tablo 3.8. Katılımcıların Deneyim Dağılımları.....	64
Tablo 3.9. Katılımcıların Kıdem Dağılımları	65
Tablo 3.10. Algılanan Demokratik Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları	66
Tablo 3.11. Algılanan Üretken Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları	70
Tablo 3.12. Algılanan Soğukkanlı Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları	71
Tablo 3.13. Algılanan Girişimci Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Basit Motivasyon Modeli.....	13
Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
Şekil 1.3. ERG Modeli ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli Karşılaştırması.....	16
Şekil 1.4. ERG Teorisi	17
Şekil 1.5. Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi	18
Şekil 1.6. Vroom'un Motivasyon Modeli	23
Şekil 1.7. Lawler-Porter Beklenti Teorisi	23
Şekil 2.1. Liderlik Davranışı	42
Şekil 2.2. Ohio State Liderlik Yaklaşımı	43
Şekil 2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli	51
Şekil 3.1. Yöneticilerin Algılanan Liderlik Boyutunun Çalışanların İş Tatminine Etkisi.....	56

EKLER LİSTESİ

	Sayfa
Ek-1 Anket Formu.....	93

GİRİŞ

Liderlik ve iş tatmini işletmeler açısından önemli iki unsurdur. Liderlik, örgütün en önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir ve amaçların başarılması yönünde işgörenleri etkilemektedir. İş tatmini işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusundaki katkılarını artıran en önemli faktörlerden biridir.

Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların iş tatmini yüksek olmadıkça örgüte yarar sağlamaz. Bu yüzden algılanan liderlik stillerine iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş tatmin düzeylerini bir kere yükselttikten sonra, tatmin düzeylerini aynı seviyede tutmak için yöneticilerin sürekli bir çaba içerisinde olması gerekmektedir. Akaryakıt istasyonlarında vizyon ve misyonlarını etkin bir biçimde sergileyebilmeleri için çalışanlarının iş tatmini ile yöneticilerinin algılanan liderlik vasıfları bir araya getirilerek artırılmalıdır. Bu durumu değerlendirmek için akaryakıt sektöründe en iyi hizmetin sunulmasında yöneticilerinin etkileri araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

Bu amaçla araştırma, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamış ve çalışanların iş tatmini düzeylerine olan etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuç ve önerilerin, çalışanların iş tatmin düzeylerini belirlemek ve yükseltmelerine katkı sağlayacağı amaçlanmaktadır.

1. BÖLÜM

1. İŞ TATMİNİ

1930’lu yıllardan sonra “işyerlerinde çalışanlar” konusu araştırmacıları ilgi duydukları bir konu haline gelmiş ve bu çerçevede iş tatmini ve iş tatmininin performansa etkileri gibi konularda çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Genel beklenti iş tatmini artan bireyin performansının ve verimliliğinin de artacağı yönünde olmaktadır. Çalışanların performans ve verimliliğinin artması işletmenin performans ve verimliliğini de arttıracığından işletmelerin, çalışanlarının iş tatminini artırması gerekliliği üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur (Erdil v.d, 2004: 17).

1.1. İş Tatmininin Kavramı ve Önemi

1.1.1. İş Tatmini Kavramı

“Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır (Mercer, 1997: 57).

1958 yılından beri iş tatmini ile ilgili birçok araştırma yapılmış, ancak bu kavramın kesin bir tanımı yapılamamıştır. Locke’ye göre konu ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu yetersiz, tekrar niteliğinde araştırmalardır. Gerçekte 1930’lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik çalışmaya rastlanmamıştır (Yahya, 1996: 55). Locke, iş tatminini “kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır (Wagner ve Hollenbeck, 1992: 244).

İş tatmini kavramı ile ilgili çalışmalar olmasına karşılık, bu çalışmalar öncülüğünü 1935 yılında Hoppock’un her zaman ve her yerde kabul edilebilen bir iş tatmini tanımı yapması ile başlamıştır (Ejiogu, 1980: 7). Buna göre iş tatmini, çalışan kişinin işine karşı bireysel olarak verdiği duygusal bir tepkidir (Mercer, 1997: 58).

Genel olarak tatmin bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmininin ise kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır. Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanmaktadır (Silah, 2001: 92).

İş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde, söz konusu kavram ile ilgili farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarında bir sonraki sayfada yer verilmiştir.

Oshagbemi'e göre, çalışanların işe karşı olumlu tepkisi iş tatmini olarak tanımlanmaktadır. Schermerhron ve diğerleri ise iş tatminini, çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Güner, 2007: 50).

Bhuiyan'ın tanımına göre iş tatmini, bir kimsenin işine ilişkin içsel ve/veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği ölçüdür (Shahid, 2002: 95). Bu tanımdan yola çıkarak kişinin işine karşı tutumunun olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülerek” iş görenin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlamak, iş görenin işine karşı olumsuz tutumuna da iş tatminsizliği demek uygun olacaktır (Erdoğan, 1996: 231). Bu durumda diyebiliriz ki, tatmin çalışan kişi ile iş çevresi arasında olumlu etkileşim ve algılama sonucu ortaya çıkarken tersi durumda da tatminsizlik ortaya çıkar. İş tatmini, iş görenin kendisi için önemli olan şeylerin, işinin kendisine nasıl sağlayacağını algılamaları sonucu oluşan duygudur (Luthans, 1989: 176).

Price'a göre tatmin, bir örgüte katılanların, örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygularıdır. Diğer bir ifadeyle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir (Price, 1983: 64).

Bir başka tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Kesici, 2006: 32).

Tamamen hissi bir kavram olan iş tatmininde beklentilerin tespiti oldukça zor olmakla beraber örgütün sunduğu imkânlar tespit edilebilir (Karaca, 2001: 9).

Bu tanımlar ışığı altında iş tatmini ile ilgili etmenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bingöl, 1990: 201-202):

- Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarla ilgilidir.
- Tatmin iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin işin akışı ve hızını denetleyecek, işgörenin yeteneği ile ilgilidir.

- Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir iş görenin görevleri yerine getirdiği örgütün herhangi bir alt grubuna dahil olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini içinde düşünülür.
- Tatmin örgütün genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin sendikal ilişkilerle ilgilidir.

İş görenlerin iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek şüphesiz birçok örgütsel yarar sağlayacaktır. Bu anlamda iş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri ve optimum performans gösterebilmeleri, işlerinden yeterli düzeyde tatmin sağlayabilmelerine bağlıdır.

1.1.2. İş Tatmininin Önemi

Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütlerin rasyonel sonuçlara ulaşabilmesi için, işgörenlerin beklentilerini işin niteliğinde ve iş ortamında bulmaları gerektiğini savunmaktadır. Bu nedenle iş-işgören uyumu tam manasıyla sağlanmalıdır (Butler, 1993: 163-164). İş veya meslek insanın günlük yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İş yalnızca ekonomik açıdan değil aynı zamanda psikolojik açıdan da kişinin dünyasında önemli bir işleve sahiptir. Bu çerçevede günümüzde insanın mutluluğunu sağlamada iş başarısının önemli bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü insanın günlük yaşama süresinin 1/3'ü iş yerinde geçmektedir (Güney ve Arıkan, 1994: 53-54).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir (Tanrıverdi, 2006: 29). İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır. İş tatmininin yükselmesiyle birlikte tüm olumsuz koşullar ve işgücü devri azalmakta, iş ortamından tatmin olan çalışanlar uzun süre aynı işte kalarak diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadırlar. Bu olumlu duygularda işletmede bireyler arası destekleyici bir yapılaşma sürecini de başlatmaktadır (Erkmen ve Sencar, 1994: 143)

İş tatmininin bir başka boyutu da, iş hayatının bireyin tüm hayatını etkilemesi ve hayat doyumunun veya doyumsuzluğunun bir nedeni haline gelmesidir. İş tatminiyle işgörenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde. İş tatmininin yetersiz olduğu durumlarda, hayat doyumu da düşük olacaktır (Davis, 1988: 96).

İş tatmininin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar Tablo 1.1'deki gibi sıralanabilir:

Tablo 1.1: İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları

Mikro açıdan faydaları	Makro açıdan faydaları
<ul style="list-style-type: none">• İşletme kaynaklarının etkin kullanılması• Verimliliğin artırılması• Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması• İş gören ve işveren arasında güvene dayalı bir anlayışı hâkim kılması• Faaliyetlerde kalitenin artması• Maliyetleri azaltması ve kârlılığını artırması• İşletmeye rekabet avantajı katması	<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana gelmesi• İstihdam politikalarının öneminin artması• Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar dolayısıyla güven ortamının sağlanması• İşletmelerin kârlılığının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması

Kaynak: Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010); Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt: 12. Sayı: 1.

1.1.2.1.Çalışan Açısından İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin çalışan açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksek olması çalışanın mutluluğunun artmasına, düşük olmasının ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğunun ortaya çıkmasına yol açacağı düşünülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yükseldikçe işten beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap verememesi durumunda ise yakın gelecekte iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olacağı açıktır. Çalışanların iş seçiminde, işin kendisi, yeri, fiziki koşulları, gerektirdiği bilgi düzeyi, amacı, ücreti, güvenliği vb. bireysel gereksinimleri ön planda tutuyor olmaları, iş tatmininin ana boyutunu bireysel gereksinimlerin oluşturduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6). Çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmin, büyük ölçüde işin kendisi ve iş ile ilgili gereksinimlerin, beklentilerin ve isteklerin karşılanma derecesine bağlıdır (Sertçe, 2003: 7).

İş tatmini öneminin gereksinimleri incelendiğinde (Reyhan Açıkelli, 2012);

1. **İşin Kendisi;** İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu özgürlük (serbestlik) iş ile ilgili önemli motivasyon kaynağıdır. Kişinin çalışırken, işini iyi veya eksik yaptığına dair duyacağı olumlu bir iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır.
2. **Ücret;** Ücret, hem çalışanın temel gereksinimlerini karşılar. Hemde birey olarak üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir ihtiyaçtır. Elbette temel ücret dışında işveren tarafından ödenen ek gelirlerde çok önemlidir. (prim, ikramiye, yol, yemek vb.) Ücretin diğer çalışanlarla karşılaştırıldığında eşitliği de önem taşır.
3. **Terfi Sistemi;** Terfi bireyin işinde ilerleyebilme olanağıdır. Bunun sağlanması çalışanın motivasyonu için büyük önem taşır. Ancak terfinin adil bir biçimde yapılması dikkat edilmesi gereken bir konudur. terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kişinin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve iş tatminini olumsuz yönde etkiler.
4. **Danışmanlık;** Danışmanlık kavramı iki aşamalı olarak düşünülebilir. Birincisi insan kaynakları ya da ilgili yöneticinin çalışanın ihtiyaç ve sorunlarıyla birebir ilgilenmesi, ikincisi ise; yöneticilerin çalışanların alınacak kararlara katılımına izin vermesi.
5. **İş grupları ve iş arkadaşları;** çalışanların aynı ortamda birlikte çalıştıkları iş arkadaş gruplarıyla ilişkisi de iş tatmininde çok önemli bir yere sahiptir. Arkadaş canlısı, birbirini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
6. **Çalışma Şartları;** çalışma şartlarının iş tatmininde orta düzeyde bir etkisi vardır. Eğer çalışma şartları düzgünse, örneğin, iş yeri temiz, ışıklandırma, ısı, renklendirme nem açısından insan sağlığına uygun koşullara sahipse, bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş tatminin artmasına yol açar.

1.1.2.2. Örgüt Açısından İş Tatmininin Önemi

İnsansız örgüt ve yönetim olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar, gelişir veya ortadan kalkarlar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır. Gelişen dünyada her geçen gün yeni teknolojiler geliştirilmektedir. Teknolojik

gelişmeye harcanan çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insan unsuru üzerinde de yoğunlaşması ve onların istek beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır (Fu, 2011: 537). İş tatminine ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir. Diğer yandan tatminsizlik işgörenlerin psikolojik sağlıklarını etkilemekte dolayısı ile işgören etkinliğinde ve performansta düşüşe sebep olmaktadır (Khalifa, 2011: 130-131)

1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumunu ifade eden iş tatmini kavramı işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş doyumunu kişinin işini, iş arkadaşlarını, iş ortamını sevmesi diğer bir ifade ile işe ilişkin pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Diğer yandan, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutum geliştirmesi ise iş tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır (Tütüncü, 2000: 130).

İş görenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör iş gören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İş gören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilir (Akıncı, 2002: 4).

1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarılara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Türk İdare Dergisi, 2012).

1.2.1.1. Ücret Ve Terfi

Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini artıracaktır. İş tatmininin artmasında en eski ve en yaygın olanı çalışanların ücret düzeyidir (Cohen, 1972: 58-59). 1969 yılında Fransa'da ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğinin araştırıldığı bir çalışmada iş görenlere yönetilen: "Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini

tercih ederdiniz? ” sorusuna verilen cevapların değerlendirmesi sonucunda iş görenlerin üçte ikisine yakın bir kısmının ücret artışını tercih ettiği görülmüştür. Burada görülen etkililik düzeyi özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de görülmektedir. Ücret artışı, terfi ya da performans karşılığında yapılabilir. Terfi sürecinde ücret artışı, yetki ve sorumluluk artışı oranında olduğundan bu araç diğer motivasyon araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Aynı şekilde kişi terfi ettirilmeden de ücret artışı yapılabilir fakat bu yöntemde kişilerin istek ve çabalarında bir artış sağlanamayabilir (Şükran Balaban, 2010).

Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Tablo 1.2.’de daha ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 1.2: Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tercih Edenler	Ücret Artışı (%)	Haftalık Çalışma Süresinin Azaltılması (%)	Yıllık İzin süresinin Uzatılması (%)	Yanıt vermeyen(%)	Toplam(%)
100 İş gören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-Erkek	62	23	12	3	100
-Kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
-20-34 arası	65	22	12	1	100
-35-49 arası	62	22	11	5	100
-50-64 arası	60	23	12	5	100
-65 ve yukarısı	75	13	6	6	100
Meslek					
-Üst Yönetici	59	26	9	6	100
-Büro Memuru	61	23	14	2	100
-İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak: Cohen, M. (1972). The Stimulation of Men in Business. Principles and Techniques. Organizational Publishing. Paris: 58-59

1.2.1.2. Fiziksel Özellikler

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Çalışma ortamındaki fiziksel koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın işini daha etkili ve verimli bir şekilde yapmasına neden olacaktır. Bu durum çalışanın moral yapısını etkileyerek örgütle bütünleşmesini kolaylaştırırken iş tatmininin de artmasını sağlar. Bu nedenle fiziksel koşullar, çalışanların iş temposunu ve

isteğini artıracak biçimde düzenlenmelidir. Dolayısıyla örgütte fiziksel koşullarının iyileştirilmesi çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Baş ve Ardic, 2002: 3).

1.2.1.3. Özendirme

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubrin'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog, bütün davranışların güdülenmiş davranış olduğuna inanmaktadır (Dubrin, 1994: 93-94). Yeni yaklaşımlarda ise daha karmaşık yollarla bireyin rolü ile ilişkisi, çalışanı işine daha tatmin edici bir biçimde bağlayarak onu özendirmek, daha fazla sorumluluk ve karara katılma olanağı, çeşitlilik, hem bireysel düzeyde hem de grup içinde bağımsızlık verilmesi gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır (Ramazanoğlu v.d, 2003: 3).

1.2.1.4. Yöneticiler

Modern yönetim felsefesi örgütsel amaçların çalışanların gönüllü işbirliği ile başarılmasıyla ilgilenmektedir. Yönetim, örgütsel amaçları başarmak için, çalışanların kişisel hedeflerini en iyi şekilde başaracakları iş çevresini oluşturmakla yönetsel sonuçlara sahip olması sebebiyle de detaylı olarak ilgilenmektedir.

İhtiyaçların algılanan önemi tatmin üzerinde belirli bir öneme sahiptir. Robert H.Schaffer'e göre iş tatmini öncelikle ihtiyaçların giderilmesinden kaynaklanmaktadır. İhtiyaç, ne kadar güçlüyse onun giderilmesine bağlı olarak İş tatmini o kadar yakın olacaktır (Costello ve Lee, 1974: 455).

Winter 1998 yılında Avustralya üniversiteleri üzerine yaptığı bir araştırmada, yönetim şeklinin merkezî olduğu bir ortamda, çalışanların moralinin ve kendine güveninin düşük olabileceğini, iş stresinin ise fazla olabileceğini belirtmiştir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 111).

1.2.1.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün iş tatminine olan etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Genel sonuç ise şöyledir: "İş görenlerin; istikrar, emir ve kontrol üzerine yapılaşmış hiyerarşi ve pazar kültürlerine sahip olan örgütler yerine; iş görenlere rehber olma, esneklik ve spontane olmayı vurgulayan klan ve adokrasi kültürlerine sahip olan örgütlerde işlerinden daha fazla tatmin olmaları beklenmektedir"(İşçan ve Timuroğlu, 2007: 128).Bütün bu

araştırmalar iş tatmini ile örgüt kültürü arasında ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

1.2.1.6. Denetim Biçimi

Yapılan araştırmalar denetim biçiminin iş tatminini pozitif veya negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Eğer işletmede sıkı denetim biçimi mevcutsa çalışanlar kendilerini baskı altında hisseder, bireysel özgürlüğünün zedelendiğini düşürür. Bu da onun yöneticisi ile olan ilişkisini olumsuz yönde etkiler. Eğer denetimci ile çalışan arasında pozitif bir ilişki varsa o çalışanın tatmini de yüksek olacaktır (Çalışkan, 2005: 11). Sıkı kontrol çalışanları işlerinden soğutan önemli faktörlerden biridir.

1.2.2. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmini, personelin işinden belediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. Personelin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, personelin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Şahin, 2007: 49).

1.2.2.1. Cinsiyet

Yapılan birçok araştırmada elde edilen sonuçlara göre yaş faktörüyle iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Gleen ve arkadaşları, Carrel ve Elbert, Clarks, Smith ve arkadaşlarıyla Paknedal çalışmalarında işgörenlerin yaşları yükseldikçe iş tatminlerinin de yükseldiği ortaya konulmuştur (Çetinkanat, 2000: 32).

Hulin ve Smith (1964: 88-92) yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini duyduklarını saptamışlardır. Sauser ve York (1978: 537-547)' da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Bilgiç (1998: 549-557), ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir. Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla iş tatmini duyduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146).

İş görenler yaş aldıkça kendilerinden genç olan işgörenlere göre yaptıkları işten duydukları tatmin artmaktadır. Bunun nedeni kısaca şu şekilde

izah edilebilir: Yaş aldıkça bireyler işlerinde daha çok tecrübe kazanırlar ve bu tecrübeyle birlikte işle işgören arasındaki uyum artar, bu da tatmini beraberinde getirir.

Oysa genç işgörenler işlerine ilişkin farklı beklentiler içindedirler, işleriyle ilgili koşulların iyileştirilmesi ve yükselme olanaklarının sağlanması gibi. Bu nedenle genç işgörenlerin tatmin düzeylerinin yaşlı işgörelere göre farklılık göstermesi normal karşılanabilir (Davis, 1998: 100).

1.2.2.2. Yaş

İş tatmini ile yaş arasında önemli bir ilişki olduğu bilinmektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç işgörelerin iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Kutlay, 2011: 24). Yine daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıklarını artırabilir. Yapılan araştırmalarda işgörelerin çalışma süreleri ve yaşlarının tatmin düzeyleri ile arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Tanrıverdi, 2008: 37). Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise, işgörelinin yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça, işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı anlaşılmıştır. Yine bu araştırmada işgörelinin öğrenim düzeyleri yükseldikçe işten doyumlarının düştüğü bulunmuştur (Başaran, 2000: 222).

1.2.2.3. Kişilik

Bireylerin iş yaşamında iş tatminini etkilediği belirtilen bireysel unsurlardan bir diğeri de kişilik yapısıdır. Bu değişkene araştırmalarda çok yer verildiği görülmemiştir ancak literatür taraması sırasında bireysel etmenler arasında kişilik yapısının da yer aldığı belirtilmiştir.

Eren kişiliği “bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir” şeklinde tanımlamıştır. Çalışanların kişilikleri yaptıkları iş esnasında ve çevreleri ile etkileşimde bulduklarında kendisini gösterecektir (Eren, 2000: 67). İş tatmini ve eğitim seviyesi arasındaki ilişki bir belirsizlik taşımaktadır. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir (Başaran, 2000: 180). İşgörelinin işinden beklentileri kişiliği ile ilgilidir. Bireyin kişiliğine bağlı geliştirdiği değer yargıları, inançları bireyin iş tatminini etkilemektedir. Olgun ve kendini geliştirmiş işgörelenler, savaşım isteyen işe daha çok önem vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, yüksek

sorumluluk almakta, adil terfi istemekte, eleştirileri olgunlukla karşılamakta ve işleriyle ilgili kaygı-çatışmaya da daha az düşmektedirler (Başaran, 2000: 220).

1.2.2.4. Eğitim

Eğitim, iş tatmininin oluşumunda en önemli faktörler arasında sayılabilir. Önemli olan eğitim düzeyi, çalışma özellikleri, kişinin iş becerisi vb. kişisel özellikler ile örgütsel faktörlerin buna uygun hale getirilmesidir (Tetik v.d, 2008: 83). Bu anlamda eğitimin iş tatmini üzerindeki önemi ve etkisi yadsınmaz. Burada üzerinde durulması gereken en önemli husus sahip olunan bilgi, değerler ve örgütsel düzeydeki beklentilerle işin bize sağlamış olduğu imkanlar ve işin kendisi ile ilgili dengenin sağlanabilmesidir. Eğer bu anlamda bir çatışma yaşanırsa iş tatmin düzeyi bundan olumsuz anlamda etkilenecektir. Örnek vermek gerekirse; yüksek düzeyde eğitim görmüş bireylerin, düşük düzeyde eğitim görmüş bireylere oranla daha az tatminkar oldukları bilinmektedir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 334)

Yapılan araştırmalarda işgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda eğitim düzeyleri düşük olanların tatmin düzeyleri yüksek, eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin ise iş tatminlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Tanrıverdi, 2008: 38). Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, daha iyi işlerde ve işyerlerinde çalışacakları ve daha doyumlu olabilecekleri belirtilmektedir (Aydın, 2007: 17).

1.2.2.5. Medeni Durum

İş tatmini konusunda kesin ayırımlara gidilemeyen faktörlerden bir diğeri de medeni durumdur. Bu konuda çalışmalarda farklılıklar göze çarpmaktadır.

Medeni durum ile iş tatmini arasında kesin bir yargıya varılamazken çalışmaların pek çoğunda evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Şanlı, 2006: 92).

Evliliğin kişilere daha düzenli bir yaşam sağladığı, bu açıdan iş tatminini arttırabileceği savunulmaktadır. Baydur ve arkadaşlarının (2004: 301) araştırmasında evli olanların, diğer çalışanlara oranla iş tatmini puanı yüksek bulunmuştur. Noriega ve Gutierrez'in (2004: 39-41) çalışmasında, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun olması ve eşin bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal hastalıklar arasında bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini, yaratıcılık ve becerinin geliştirilmesi, ruhsal hastalıklar ve yorgunluğa karşı önleyici bir etki yaptığı belirtilmektedir.

1.2.2.6. Zeka ve Yetenek

Araştırmalar zekâ ile iş tatmininin düzeyi arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Zekânın iş tatminin sağlanmasında önemli bir faktör olduğu gözlenmiştir. Keza, tek başına zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Keskin v.d, 2004: 171). Zekâ düzeyinin yüksek olması iş tatmin düzeyini artırdığı birçok araştırmada belirtilmektedir.

1.3. İş Tatminine İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Literatürde iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileri ile birlikte olmuştur. Motivasyon, kişilerde belirli bir davranış veya eyleme girişme heyecanı uyandıran güç/güdü/saiklerle ilişkili psikolojik bir süreçtir.



Kaynak: Mirze, S.K. (2010). İşletme. Literatür Yayıncılık. İstanbul. 149

Şekil 1.1: Basit Motivasyon Modeli

Motivasyon kavram teorileri, insanları iş yerinde genel olarak neyin veya nelerin motive ettiğini belirlemeye çalışırlar ve motive eden saiklerin araştırılmasıyla ilgilenir. Süreç teorileri ise iş yerinde çalışanları neyin motive ettiğini değil, davranışların nasıl yönlendirileceğiyle ilgili çalışmalarını kapsar ve çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışsal eylemlerini nasıl seçtiklerini açıklar (Mirze, 2010: 149).

1.3.1. Kapsam teorisi

Kapsam teorisi, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere hitap etmek yoluyla kişiyi daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Koçel, 1999: 468).

Kapsam teorisinin odak noktası, bireysel gereksinimlerdir. Bu yaklaşıma göre çalışma yaşamında istenmeyen iş davranışlarının, düşük performansın, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmasının nedeni, çalışanların gereksinimlerinin karşılanmamasıdır (Tınaz, 2013: 7).

Bu gereksinimleri birçok kişi tarafından incelenmiştir. Bizde bu gereksinimleri Maslow, Alderfer, Herzberg ve MC Clelland'ın araştırmalarıyla ele alalım:

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, motivasyon teorileri arasında en çok bilinendir.

Araştırmalarının sonuçlarına göre, tüm insanların gelişmeye, bütünlüğe ve en üst seviyede potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik doğuştan gelen dürtülere sahip olduğunu kabul eder. Bu dürtüler insanı davranışa yöneltmekte; kişi ise davranışta bulunarak bir sonuç elde etmeyi hedeflemektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 31).

Abraham Maslow insanları motive eden unsunların "ihtiyaçları" olduğunu ileri sürerek tüm ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra içinde beş gruba ayırmıştır. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır (Koçel, 1993: 372). Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi Şekil 1.2'deki gibidir.



Kaynak: Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul. Beta Yayın Dağıtım. 13. Basım. 439

Şekil 1.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, yukarıdaki şemada görüldüğü gibi ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir ihtiyaç giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilmediğini ileri sürmüştür. Basamaklı yapı içinde yer alan ihtiyaçlar zinciri şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 139);

1.Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en alt basamağını oluşturur ve açlık, susuzluk, cinsellik, oksijen, uyku ve buna benzer temel yaşamsal ihtiyaçlar yer alır. Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar ilk basamağı oluşturur ve en önemli kısımdır çünkü insanın temel fizyolojik gereksinimleri doyurulmadan üst düzeydeki ihtiyaçlara gereksinim sağlanmayacaktır.

Örnek olarak; aç ve susuz bir insan bu ihtiyacını gidermeden sevgi ihtiyacını karşılamayı düşünmeyecek ve böyle bir gereksinim de duymayacaktır.

2.Güvenlik İhtiyaçları: İnsanın fizyolojik ihtiyaçları belli ölçüde karşılandıktan sonra hiyerarşideki ikinci düzey olarak karşımıza güvenlik ihtiyaçları çıkar. Güvenlik ihtiyaçları anlaşıldığı üzere dış faktörlerden korunma ve emniyet içerisinde bulunmak gelir. Kişide korku ve endişenin olmadığı durumlar söz konusudur. Böyle bir durumda kalan insan çözüm yöntemleri bulmaya ve bu durumla baş etmeye çalışır.

3.Sosyal İhtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yeterli olarak karşılanmasının ardından ortaya çıkan düzey ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. Bu düzeyde kişinin bir ilişki kurmak veya bir grupta yer edinme ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Böyle bir durumda kişinin bir arkadaş, sevgili, eş ya da çocuklarının eksikliğini giderme ihtiyacı söz konusudur.

4.Saygınlık İhtiyacı: Saygı ihtiyacı önceki düzeyler yeterli derecede doyulduktan sonra ihtiyaç olunan düzeydir. Bu düzey, kişinin çevresinden saygı görmesi ve kendisine güvenmesiyle ortaya çıkan istektir.

5. Kendini Gerçekleştirme: İhtiyacı en üst düzeyde karşımıza çıkan bu ihtiyacın; kişinin hayatında potansiyelini ve kapasitesini keşfetmesi ve bunları da hayata geçirdiği durumdur. Tüm alt düzeyler karşılanırsa da insanın belli bir huzursuzluk içinde olduğu bu aşamada görülmektedir.

1.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Maslow'dan sonra kapsam yaklaşımlarına katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir.

Alderfer kuramında üç farklı gereksinme ayırt etmektedir. Bunlar kurama adını veren “var olma” (Existence), “beraber olma” (Relatedness) ve “gelişme” (Growth) gereksinimleridir (Eren, 2003: 565)

1. **Var olma ihtiyaçları;** fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmadır.
2. **İlişkisel ihtiyaçlar;** başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
3. **Gelişme veya büyüme ihtiyaçları;** insanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

Alderfer’e göre Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin ERG Modeline karşı kıyası Şekil 1.3’de gösterilmiştir:



Kaynak: Yusuf Alpaydın, t.y.

Şekil 1.3: ERG Modeli ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli Karşılaştırması

İki düşünür arasında ki bu kıyası kısaca şöyle özetlenmektedir:

Var Olma Gereksinimleri, Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini sürdürme, bunun içinde her türlü tehlikeden uzak durarak güvencede olmayı ifade eder (Eren, 2003: 565). Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ve güvenlik gereksinimleriyle eş değerdir. Çalışma yaşamında bu gereksinimler ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği gibi kavramlar şeklinde ortaya çıkar (Aşan, 2001: 229).

Berber Olma Gereksinimleri, Başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir. (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 194). Kişiler arası ilişkilerin doyurulması, duygu ve düşüncelerin paylaşılması, sosyal onay arzuları bu grupta yer alır.

Gelişme Gereksinimleri, Maslow'un kuramında yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamaktadır (Güney, 2011: 325). Kişinin kendi öz potansiyelini geliştirmesiyle ilgili gereksinimlerdir. Kişisel gelişim, öz doyum ve başarıma arzularını ifade eder.

Ancak ERG teorisinde, eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse, bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı onu bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur (Şekil 1.4). ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir. Örneğin kişi, hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir.



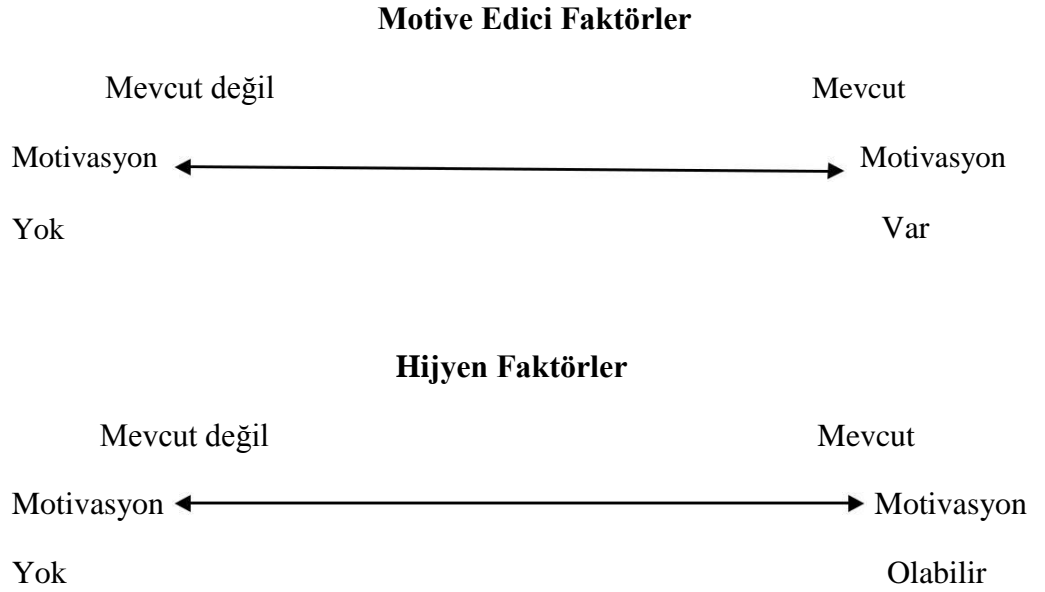
Kaynak: Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım: 229

Şekil 1.4: ERG Teorisi

1.3.1.3. Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisi, iş yerinde ihtiyaçların belirlenmesi ve tatmin edilmesi üzerine kurulmuş bir teoridir (Toker, 2007: 94). Teoriye göre tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir. Herzberg yaptığı çalışmalarda, insanları işlerinde tatmin eden faktörlerle, tatminsiz eden faktörlerin farklı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir anlatımla, geleneksel bakış açısı tatmin ve tatminsizliği bir boyutun iki karşıt ucu olarak görürken, Herzberg bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmüştür.

Herzberg çalışma ortamında kişiyi tatmin eden faktörleri “motive edici faktörler”, tatminsiz eden faktörleri de “hijyen faktörler” olarak sınıflandırmıştır (Şekil 1.5).



Kaynak: Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme. İstanbul. Organizasyon ve Davranış Yayın Matbaacılık. 4.Baskı: 375

Şekil 1.5: Herzberg'in Çift- Faktör Teorisi

Motive edici faktörler doğrudan doğruya işle ilgili (işsel) olup, bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmedir. Herzberg'e göre kişi işini sevdiğçe, işinde başarılı olup tanındıkça, sorumluluk üstlenip terfi ettikçe ve işinde kendini geliştirdikçe tatmin olacaktır. Aksi durumda ise tatminsiz olmayacak fakat tatmin olma durumu ortadan kalkacaktır (Özkalp ve Kırel, 1996: 253).

Herzberg, bu yaklaşımın örgütte uygulanabilmesi için iki aşamalı bir süreç ileri sürmüştür. Örgüt içerisinde tatminsizlik oluşturan koşullar ortadan kaldırılmalı, tatminsizlik durumu ortadan kalktıktan sonra motivasyon faktörleri devreye girmelidir. Yöneticiler başarı, sorumluluk, terfi, gelişim fırsatlarını sunarak işgörenin tatmin ve motive olmasını sağlayabilir ve örgütsel verimliliği arttırabilir (Vural ve Coşkun, 2007: 124).

Oshagbemi tarafından 1997 yılında üniversite öğretim elemanları arasında yapılmış bir çalışmada, öğretim elemanları 3 grupta toplanmıştır. Birinci grup: mutlu çalışanlar, ikinci grup: tatmin olmuş çalışanlar ve üçüncü grup ise mutsuz çalışanlardır. Bu çalışmada, mutlu çalışanlar ifadesinin işinden tatmin olmuş anlamına gelmediği belirlenmiştir. Birey, işinde çalışmaktan çeşitli nedenlerden dolayı mutlu olabilmekte, ancak işinde tatmin olmasına neden olabilecek bazı faktörlerin eksikliği, işinden tatmin olmasını engelleyebilmektedir.

Herzberg çalışmasında çalışanları tatmin eden ve tatminsizlik yaratan etkileri sormuştur ve birtakım yanıtlar almıştır. Bu yanıtlar aşağıda Tablo 1.3'de belirtilmiştir.

Tablo 1.3: Motive Edici Faktörler ve Hijyen Faktörleri

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörleri
<ul style="list-style-type: none">• Başarı• İtibar• İşin Kendisi• Sorumluluk• İlerleme• Gelişme	<ul style="list-style-type: none">• Şirket Politikası Ve Yönetim• Güvenlik• Statü• Astlara Olan İlişki• Gözetim Türü• Gözetleyici İle Olan İlişkiler• Özel Yaşama Saygı• Sosyal Durumlar• Yatay İlişkiler ve Koordinasyon• İş Yeri Koşulları

Kaynak: Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma: 13

1.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

1940'ların sonunda David McClelland ve asistanları projektif test olan Tematik Algı Testi (TAT) kullanarak kişilere belli resimler göstermiş ve gördükleri ile ilgili hikayeler oluşturmalarını istemiştir (Vecchio, 1995: 186). Tematik Algılama Testi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda McClelland tarafından üç farklı tema oluşturulmuştur. Her bir tema kişinin davranışını anlamak için altında yatan ihtiyaı temsil etmektedir. Ortaya çıkan ihtiyaçlar başarma ihtiyaı, sosyal ilişkiler içinde olma ihtiyaı ve g ihtiyaı olarak belirlenmektedir. Her bireyde bu  ihtiyaç belli miktarda bulunsa da genellikle belirli zamanlar içinde yalnızca bir tanesi baskındır ve motive edici ge sahiptir (Schermerhorn v.d, 1997: 98).

McClelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme vasıtasıyla da sonradan kazanılacağını ileri sürmektedir.

Bunlar (Efil, 2002: 145);

- **Başarma İhtiyaı:** Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği.
- **Sosyal İlişkiler İçinde Olma İhtiyaı:** Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusu.
- **G İhtiyaı:** Diğer insanların kontrol etme veya etkileme, onlardan sorumlu olma ve diğer insanlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği.

Teoriye göre başarma ihtiyaı yüksek olan kişiler belli işleri yerine getirebilmek için yüksek kabiliyete sahip olmayı istemektedirler. McClelland ve asistanları tarafından daha sonra yürütülen çalışmalar göstermiştir ki, başarma ihtiyaı kendisi ile ilgili iki ihtiyaç ile birlikte ele alınmalıdır. Bu iki ihtiyaç, "başarı kazanma ihtiyaı" ve "başarısızlıktan kaçınma ihtiyaı" olarak adlandırılmaktadır. Tablo 1.4'deki gibi bu ihtiyaçların miktarı kişiden kişiye farklılık göstermektedir ve bu iki ihtiyaçtan sadece bir tanesi kişiler için belirleyici olmaktadır.

Tablo 1.4: Başarı Kazanma ve Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olan Kişilerle İlgili Tahminler

Başarı Ölçütlerinin Doğası			Kişisel Başarı Değeri	
İşin zorluğu	Başarma Olasılığı	Sonuca verilen değer	Başarı kazanma ihtiyacı olan kişiler için	Başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı olan kişiler için
Zor	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Orta	Orta	Orta	Yüksek	Düşük
Kolay	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek

Kaynak: Berry, M. L. (1998). Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York: 243

Tabloda da ifade edildiği gibi çeşitli işler zorluk derecesine ve sonucunda elde edilecek ödülün değerine göre birbirinden farklılık göstermektedir.

Yapılan işin çok kolay olduğu durumlarda başarma olasılığı yüksektir fakat çok kolay olan bir işi başarmış olmak büyük bir ödül sağlamaz ve kişilere başarılı olduklarını hissettirmez.

Diğer yandan işin çok zor olduğu durumlarda elde edilen başarı ödüllendirici niteliktedir fakat başarma olasılığının düşük olmasından dolayı kişiler bu tip işlerde çalışmayı tercih etmez. Tüm bu nedenlerden dolayı, belirleyici ihtiyacı başarı olan kişiler için en uygun olan işler orta zorlukta olan işlerdir. Bu nedenle orta zorlukta işlerde başarısızlıkla ilgili kişisel sorumluluk en üst düzeyde olması nedeni ile başarısızlıktan kaçınma ihtiyacı belirleyici olan kişiler orta zorlukta olan işleri tercih etmezler (Berry, 1998: 243).

1.3.2. Süreç Teorisi

Kapsam teorileri insan ihtiyaçlarının giderilmesindeki içsel faktörler üzerinde dururken süreç teorileri ise, ihtiyaçların giderilmesindeki dışsal faktörler üzerinde durmaktadır (Şimşek v.d, 2011: 194).

Süreç teorileri insan davranışlarının nasıl başladığını, nasıl yönetildiğini, nasıl sürdürüldüğünü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Aşağıda bu teorilerden Vroom' un beklenti teorisi, Porter-Lowler'ın Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'nin Amaç Teorisi ele alınmıştır.

1.3.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi'nin temeli 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanmaktadır (Şimşek v.d, 2008: 195). Beklenti Teorisi'nin ilk sistematik biçimi Victor Vroom tarafından "Work and Motivation" adlı çalışmada sunulmuştur. Vroom'a göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, çalışanların kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir. Her çalışan, diğer çalışandan farklı ihtiyaç, istek ve amaçlara sahiptir. Bu yüzden her çalışan kendi ihtiyaç, istek ve amaçlarına göre farklı davranışlarda bulunmaktadır (Eren,2001: 528–530).

Vroom'a göre bekleyiş teorisi 2 temel kavrama dayanır. Bunlar;

1. Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi),

2. Bekleyiş (ödüllendirme olasılığı) olarak tanımlanmaktadır. Bunlardan yola çıkarak motivasyonun formülasyonu şöyledir (Koçel, 2011: 632):

(Motivasyon=Valens X Bekleyiş)

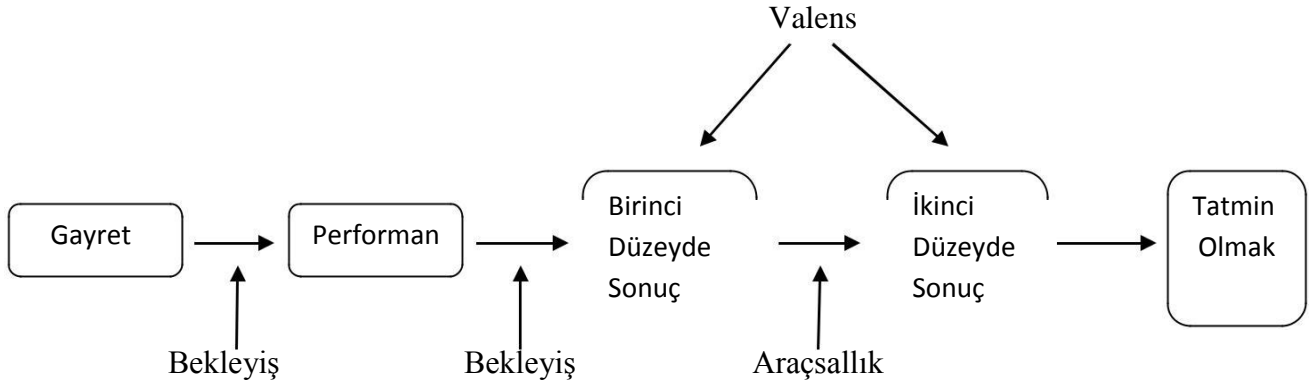
Bekleyiş teorisinde 3 önemli boyut vardır. Bunlar "Valence", "Bekleyiş" ve "Araçsallık" olarak ifade edilmektedir (Kaynak, 1990: 129).

Valence, insanın "sonuca ulaşmaya değer değmeyeceği noktasında yaptığı tercih" olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile kişinin beklenti içerisinde olduğu sonuçtan, beklediği doyuma ulaşma seviyesi olarak ifade edilmektedir (Akyar, 2012: 33).

Bekleyiş, "kişinin algıladığı bir olasılık" şeklinde tanımlanmaktadır. Eğer birey, bu olasılığın kendisini belirli bir çaba sarf etme sonucunda bir ödüle götüreceğine inanıyorsa daha fazla çaba sarf edecektir. Bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olabilecektir (Koçel, 2011: 633).

Araçsallık, "bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesi" olarak ifade edilmektedir (Kaynak, 1990: 129)

Vroom'un motivasyon modeli sonraki sayfada Şekil 1.6'da gösterilmiştir.



Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. 13. Basım: 634

Şekil 1.6: Vroom'un Motivasyon Modeli

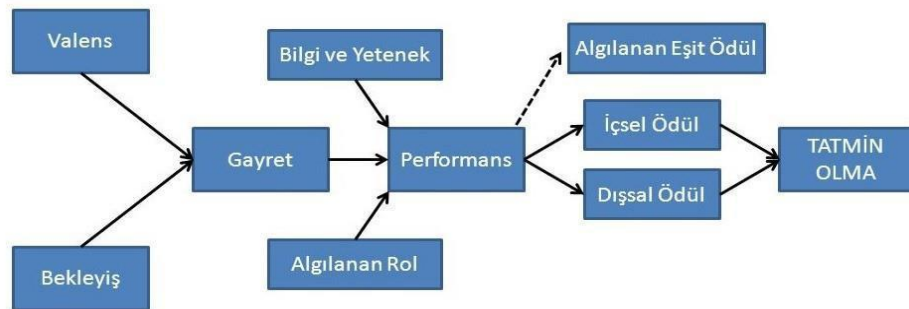
1.3.2.2. Porter-Lawler'in Beklenti Teorisi

Bu modele göre; daha fazla efor her zaman performans artışına yardımcı olmamaktadır. Değerliliğin belirlenmesi, efor ile motivasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi Vroom'un ortaya koyduğu kadar kolay değildir. Bununla ilgili olarak iki düşünce geliştirmişlerdir.

1. Bireyler, yaptıkları işler için gerekli olan bir takım özelliklere veya yeteneklere sahip olmayabilirler.

2. Bireyler, yaptıkları işler hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini daha da geliştirmişlerdir. Çünkü Vroom, bireylerin yetenekleri ve bilgi seviyeleri üzerinde durmamaktadır. Oysa çabanın performansa dönüşmesi bu iki özelliğin bireyde yer alması ile mümkün olmaktadır. Aksi halde ne kadar çaba gösterilirse gösterilsin bu çabalar performansa dönüşmeyecektir (Onaran, 1981: 72-76).

Lawler-Porter Beklenti Teorisi Şekil 1.7'deki gibidir:



Kaynak: Ozan Büyükyılmaz, 2017

Şekil 1.7: Lawler-Porter Beklenti Teorisi

1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen bu kuram, kıyaslama mantığı üzerine inşa edilmiştir. Buna göre birey elde ettiği çabalar sonucu kendisini, aynı ortamdaki diğer kişilerin çabaları ile elde ettiği sonuçları karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma çaba ve sonuca binaen bir çeşit kıyaslama ile olmakta ve kıyasta bir eşitsizlik söz konusu ise motivasyonları düşmektedir. Bu durum ise iş hayatına yönelik gerçeklerle uyum sağlamaktadır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere teori dört ana unsuru vurgulamaktadır (Tortop v.d, 2006: 133):

1. Birey: eşitliği veya eşitsizliği duyumsayan,
2. Diğer birey: Ödül ve çaba sonucu kıyas yapılan,
3. Ödüller: İş ve başarı sonucu alınanlar,
4. Katkılar: Çalışanın bilgisi, deneyimi, yeteneği gibi özellikleri.

Burada asıl vurgulanmak istenen; bireyin ödülü, diğer çalışanların aldığı ödülден daha fazlaysa zaten sorun olmayacaktır. Fakat ödül daha küçükse çalışan eşitsizlik olduğunu düşünecek ve buna göre konum alacaktır. Bu durumda çalışanın motivasyonunu ve performansı negatif yönde etkilenecektir (Tınaz, 2013: 11).

1.3.2.4. Locke'nin Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, bireylerin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşacak motivasyon derecelerini ele almaktadır. Locke göre zor hedefler daha çok performans gerektireceğinden zor hedefleri olan bir kişinin motivasyonu, hedefleri basit olan diğer bir kişinin motivasyonundan daha fazla olacaktır. Teorinin vurgulamak istediği esas nokta bireylerin amaçlarına ulaşabilirlik seviyesidir (Koçel, 2011: 638).

Teoriye göre (Şimşek v.d, 2003a: 149):

- Amacın belirlenmesi, bireylerin işlerine yoğunlaşmalarını sağlar.
- Çalışanın gayretlerinin organize olmasını ve bu gayretlerin artırılmasını sağlar.
- Amaçlar aynı zamanda işgörenin emeline ulaşmasında azmini kamçılar.
- Örgüt tarafından belirlenen amaçların belirlenme sürecine katılım, bireylerin verilen görevlere sonuç odaklı yaklaşımlarını sağlar.

Amaçlar ister bireysel, ister örgütsel olsun önemli olan sonuca ulaşmak olmalıdır. Bireysel amaçların muhtevası, bireyin gerçekleştirmek istedikleri hedefleri içermektedir. Örgütsel amaçlarda önemli olan; amaçların açık ve net olması ve bunu bireyinde iyi idrak etmiş olması gerekliliğidir.

İş tatminine ilişkin kapsam ve süreç teorilerinin başlıkları altında açıklamaya çalışılan teorilerin yaptıklarını bir tablo ile gösterilecek olursa;

Tablo 1.5: Teoriler, Ağırlık Noktaları ve Katkıları

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Bireyler, belli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranırlar.
ERG Teorisi	Kişiler kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
Çift Faktör Teorisi	İhtiyaçlar, ana motivasyon kaynağıdır. Bazı kaynaklar motive etmez ancak motivasyon için elzemdir.
Başarı Güdüsü	Bir kişinin performansı başarı ihtiyacı ile doğrudan ilişkilidir.
Vroom'un beklenti Teorisi	Bireyler işle ilgili ödüllere belirli değerler biçerler. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahiptir.
Lawrer-Porter Beklenti Teorisi	Ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, istenilmeyen davranışlar da zayıflatılabilir.
Eşitlik Teorisi	Bireyler çabalamaları sonucu ulaştıkları sonuçları, benzer görevdeki çalışanlarla kıyaslar.
Amaç Teorisi	Amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile bireylerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Kaynak: Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. 13. Basım: 638

1.4. İş Tatmininin Ölçümü

Birçok kaynakta iş tatmin ölçüm tekniklerine yer verilmiştir. Fakat iş tatminini bütün yönleriyle ölçen bir teknik bulunmamaktadır. İş tatmini ölçüm tekniklerinden hangisini seçeceğini araştırmacılar konularını belirledikten sonra araştırmalarına en uygun tekniği seçecektirler.

İş tatmini ölçümü, kritik olay yöntemi ve tutum ölçekleri olarak iki grupta incelenmektedir.

1.4.1. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi örgütte bulunan kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Herzberg tarafından geliştirilen kritik olay yönteminde, Herzberg iş tutumları üzerine yaptığı bir araştırmada çalışan kişilerden kendilerini en fazla tatmin eden olay ile en çok tatminsizliğe sebep olan olayları tanımlamalarını istemiştir. Tanımlanan bu olayların içeriği analiz edilerek, bunlardan (iş, denetleme biçimi, ücret, terfi vb.) hangilerinin çalışanın tatminine ya da tatminsizliğine sebep olduğunu belirlemiştir (Özalp ve Kırel, 2010: 121).

1.4.2. Tutum Ölçekleri

İş tatmini ölçümünün tutum ölçekleri bölümü ise Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, İş Tanımlama Endeksi ve Minnesota Tatmin Ölçeği olarak üç grupta incelenmektedir.

1.4.2.1. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi

Porter'in 1961 yılında geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçmektedir. İhtiyaç ve Tatmin Ölçeği, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır. Ölçek ifadeleri, genellikle yöneticinin karşılaştığı sorunlara yönelik olarak hazırlanmıştır. Ölçek, yönetici veya çalışanların iş için ihtiyaç duydukları unsurların seviyesini ve örgütsel kaynakların ihtiyaçları karşılama seviyesini belirlemektedir. Buradan hareketle ölçekte, yöneticinin veya çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında bir ilişki kurulmaktadır (Toker, 2007: 96).

Bu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 125). Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise genellikle yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Spector, 1997: 9).

1.4.2.2. İş Tanımlama Endeksi

İş tatmini ölçümü için birçok teknik geliştirilmiş ve analiz edilmiştir. Bu endeks 1969 yılında Smith, Kendall, Hulin tarafından geliştirilmiştir. İş tatmininin etkileyen faktörleri 5 farklı gruba ayırmışlar. Bunlar (Tümgan, 2007: 32);

1. *İşin kendisi*: İş görenin kendisini geliştirebilmesi
2. *Ücret-ödemeler*: Ortaya konulan eser sonucu alınan karşılık
3. *Terfi - kıdem*: Örgütte bir sonraki adımı görebilmek.
4. *Yönetim-yönetici-idareci*: Yönetimin iş göreni tanınması
5. *Çalışma arkadaşları-iş arkadaşları*: Karşılıklı fayda sağlamak ve mutlu ilişkiler

Daha sonra 1987 yılında Johnson, Smith, Tucker, Schneider ve Dachler İş tanımlama ölçeğini geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. Johnson, Smith ve Tucker çalışmaları sonucu beşli likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. Ergin tarafından ölçek Türkçe'ye çevirisi yapılmış, geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Bu ölçekte tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır.

1.4.2.3. Minnesota Tatmin Ölçeği

İş tatmini ölçeklerinden en yaygın kullanılanı Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 yılında geliştirdiği Minnesota İş Tatmini Ölçeği'dir (Weiss v.d, 1967: 1). Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin biri yüz soruluk, diğeri yirmi soruluk olmak üzere iki ayrı biçimi bulunmaktadır. Ölçek, iş tatminini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olmak üzere iki boyutta ölçmeyi amaçlamaktadır (Hirschfield, 2000: 256). İçsel iş tatmini, çalışanların görevlerinin doğası (işin kendisi, işin sorumluluğu, başarı, takdir edilme ve yükselme gibi) hakkında ne hissettikleri, dışsal iş tatmini ise çalışanların görevlerinin dışındaki iş alanı (yönetici, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, iş yeri politikası, denetim şekli, çalışma koşulları, ücret gibi) hakkında ne hissettikleri ile ilgilidir (Koroğlu, 2012: 279). Bu çalışmada, iş tatminini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılmaktadır.

1985 yılında da Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. MSQ'daki her bir ifade "Hiç memnun değilim" "Memnun değilim" "kararsızım" "memnunum" ve "çok memnunum" yanıtlarından oluşan 5'li Liker tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Ölçekte bireylerden soruları ayrı ayrı değerlendirmeleri ve yanıtlarını kendilerine en uygun seçeneği seçerek belirlemeleri istenir. Sonuçların değerlendirilmesinde verilen cevaplara göre

bireyde iş tatminini veya tatminsizliğini yaratan faktörlere ulaşılabilir. Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20 dir (Dağdeviren, 2007: 41-42). Ölçek sonucunda, bir toplam puan elde edilmektedir. Puanların yüksek olması iş doyumunun da yüksek olduğunu göstermektedir (Spector, 1997: 15-16).

1.5. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bir insan, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığını artıracak, personel devir hızını azaltacak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde iş tatmini olduğu gibi tam tersi de olan, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eden iş tatminsizliği de vardır (Çağlıyan, 2007: 11).

1.5.1. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi değişkenler ile değil, insan boyutu ile de değerlendirilmelidir. İş tatmininin işgören ve işletme açısından önemli sonuçları olduğu bilinmektedir (Vecchio, 1991: 117)

Bu sonuçlardan en önemli kavramlar verimlilik ve performanstır. İş tatmininin bu kavramlarla ilişkisine değinmek yerinde olacaktır.

1.5.1.1. Verimlilik

Bilindiği gibi, örgütsel etkililiğin ve verimliliğin sağlanmasının birçok yolları vardır. Örneğin; iyi araç ve gereç kullanılması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, bunlardan bir kaçıdır (Kaynak, t.y: 39). Ancak bunlar içerisinde en önemlisi, kuşkusuz, örgüt üyelerinin etkinliğini arttırmaktır. Örgüt üyelerinin bireysel veya kolektif olarak etkinliğini arttırmanın başlıca yolu ise, özendirici ve güdüleyici araçların kullanılmasıdır (Dicle ve Dicle, t.y: 49)

1.5.1.2. Performans

Performans, kişinin işini yerine getirmek için harcadığı tüm çabalar karşısında elde ettiği başarı düzeyidir. Çalışmasının amaçlara ulaşma (etkinlik) derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitelikler ve yetenekler ile inanç ve değerlerine bağlı olmaktadır. Sağlanan performans daha sonra ödüllendirildiğinde iş tatminine dönüşmektedir. İşinde mutlu, huzurlu, güvenli olmak anlamına gelen iş tatmini, bir sonraki aşamada gösterilecek çabanın niteliğini ve düzeyini belirler (Barutçugil, 2004: 390).

İş tatmini ve performans arasındaki ilişki incelenirken, örgütsel engeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı ve yönetim süreci de göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bunlar hem iş tatmini hem de performans üzerinde direkt etkili olan faktörlerdir (David v.d, 1971: 121).

Tatmin Edici Performans Modeli Tablo 1.6'daki gibidir:

Tablo 1.6: İş Tatmini ve Performans Modeli

		Yüksek	
A. Mutlu ve Çalışmıyor	B. Hedefe yönelik çalışıyor ve Mutlu		
-Parasını almakla yetiniyor -Kişisel hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu değil	-Güçlü konumda -İş hedefleri ile uyumlu		
C. Gönderilme ile gitme arasında	D. Bunalımda ve çalışıyor.		
-Yakmıyor -Mutsuz -Katkıda bulunmuyor	-Köşeye sıkışmış durumda -Daha ileri gitmek için gerekli temelden yoksun. -Ayrılma noktasında		
Performans Düzeyi			Düşük
Düşük		Yüksek	

Kaynak: Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık: 391

İş tatmini yüksek-performansı düşük işgörenler (A grubu), iş ortamında kişisel beklentilerini gerçekleştirdiklerini ve buna karşın organizasyona katkılarından daha fazlasını elde ettiklerini düşünmektedirler. Bu işgörenlerin iyi yönlendirilmediklerini ve denetlenmedikleri söylenebilir. Performansı yüksek-iş tatmini düşük işgörenler (C grubu), çabalarının karşılığını yeterince

alamadıklarını düşünmektedirler. Kendi değerlerini daha iyi takdir edecek ve ödüllendirecek organizasyonların arayışı içindedirler. Performansı ve iş tatmini düşük olanlar ise (B grubu), huzursuz ve mutsuz olup, verimsiz iş ilişkileri kimseye bir fayda sağlamamaktadır. Bunların organizasyondan en kısa sürede uzaklaştırılmaları gerekmektedir. Performansı ve iş tatmini yüksek olan işgörenler (D grubu), hem kendileri hem de organizasyon açısından en anlamlı bileşimi ifade etmektedir. Bu işgörenler bireysel hedefleriyle organizasyonel hedeflerin uyumunu sağladıklarından iş ortamında mutludurlar ve performanslarıyla takdir edilmektedir. Yöneticilerin, A grubundakileri daha fazla yönlendirerek ve denetleyerek performanslarını artırma yoluyla ve C grubundakileri de daha fazla motive ederek iş tatminlerini artırma yoluyla D bölgesine doğru taşımaları gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 391).

1.5.2. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliği işgörenin yaptığı işten bir tatmin ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, işine karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten duyulan tatminsizlik, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilir (Tengilimoğlu, 2005: 28).

İşgörenin işindeki mutluluğunu ifade eden iş tatmininin düşük düzeyde olması birey açısından olduğu kadar örgüt açısından da olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Düşük iş tatmini işgörenin işe devam etmede isteksizlik duymasında, örgütten ayrılma isteğine, yetersizlik duygusuna, iş birliği yapmamaya, işte hata yapmaya ve isabetsiz kararlar vermeye neden olabilir (Karabey ve Karcıoğlu, 2008: 27).

1.5.2.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, işgörenin örgütten soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması ve kendini çekmesidir. İşgören işine yabancılaştığında, işine devam etse bile, kendini örgütün bir üyesi olarak görememektedir. İşgörenin yabancılaşması; görevine ya da üyesi olduğu gruba karşıda olabilir. Yabancılaşmanın en kötü olanı işgörenin kendi özüne karşı olanıdır. Yabancılaşma ile işten duyulan tatminsizlik arasında yüksek bir bağıntı söz konusudur. İşgöreni yabancılaşmaya iten kavramların içinde yetersizlik, anlamsızlık, yalnızlık, öz yabancılaşma gibi kavramlarda bulunmaktadır. Kendi özüne yabancılaşma eğilimi olan bir işgörenin örgütle yabancılaşmaya eğilimi yüksek olabilmektedir (Kaya, 2005: 16-17).

İşgörenlerin tatminsiz çalışma koşullarında çalışması da örgütlerine karşı yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. Örgütlerine yabancılaşan işgörenler sadece para kazanmak amacıyla olup tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir (Erdoğan, 1997: 337).

1.5.2.2. İşe Devamsızlık

İş tatmini ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz ilişkiler bulunmaktadır. Çalışanlarda iş tatmininin düşüklüğü işe gelmeme davranışının sıklaşmasına neden olmaktadır (Çarıkçı, 2000: 159).

Diğer taraftan iş tatmini düşük olan çalışanların psikolojik rahatsızlıklar bahanesiyle istirahat almaları, hastalık ya da kişisel nedenlerle sürekli izin almaları ya da işe geç gelmeleri sık görülen bir durumdur. İşe geç gelmeyle baş edebilmenin en iyi yollarından biri çalışanın beklentilerine uygun tatmin edici bir ortam yaratmaktır (Türk, 2007: 98).

1.5.2.3. İşten Ayrılma

İşten duyulan tatminsizlik ile işten ayrılma arasında yüksek bir bağıntı bulunmuştur. İşten tatminsizlik duyan işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri gözlenmiştir. Yapılan araştırmalar işten ayrılmanın çalışma yaşantısının ilk 5 yılında olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni ise 5 yılın üzerinde aynı örgütte çalışma hayatı olan işgörenin yeni bir işe alışmasının, ayak uydurmasının zorluğu, beş yıl üstü çalışma puanının yükselmesi ve işe alışma gibi faktörler olarak sıralayabiliriz (Kaya, 2005: 15).

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, örgüt masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 9).

2. BÖLÜM

2. LİDERLİK

Belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Göksel, 2002: 455). Sürekli kendisini izleyenlerin davranışlarını etkilemeyi amaçlar. Liderler diğer kişileri; inandırma(ikna), güç kullanarak, yasal yollara dayanarak istediği biçimde davranışa yöneltir (Yalçın, 1999: 200). Bir başka deyişle liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2004: 431).

2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi ve Tanımı

2.1.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Başarılı liderlerin ne gibi özellikleri olduğu tarihin ilk dönemlerinden itibaren inceleme ve araştırma konusu olmuştur. M.Ö. 500 lü senelerde Lao Tzu ve Socrates, M.S. birinci yüzyılda Plutarch bu konuda bize önemli eserler bırakmıştır. 20. yüzyılın başından itibaren ise binlerce kitabın konusu liderlik oldu, çünkü siyasi ve askeri başarıların yanında ekonomik başarılarda da liderlerin önemli rolü herkesçe kabul ediliyordu (OGEM Danışmanlık, b.t).

Liderlik kelimesi, dünya literatüründe yüzyıllar önce girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Liderliğin tanımı daha çok kişisel perspektiflere ve önem verilen olgulara göre yapılmıştır (Zel, 2001: 90).

Lider ve liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde Tablo 2.1' deki gibi ifade edilebilir.

Tablo 2.1: Lider ve Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Zaman	Yaklaşım	Ana Tema
1940' lara kadar	Ayırt edici Yaklaşım	Liderlik Doğuştan Gelen Bir Özelliştir.
1940-1960	Stil Yaklaşımı	Liderlik Doğuştan Gelen Bir Özelliştir.
1960-1980	Durumlara göre Yaklaşım	Etkin Lider Durumlardan Etkilenir.
1980' lerden sonra	Yeni Liderlik Yaklaşımı	Liderin Vizyona İhtiyacı Vardır

Kaynak: Cafoğlu, Z. (1997) “Liderlik: Bilgi- Karizma- Değişim”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt-1. Deniz Harp Okulu. Tuzla. İstanbul: 133-141.

2.1.2. Liderliğin Tanımı

Literatürde liderlik alanında çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderlik kavramı farklı yaklaşımlar ve teorilerle tanımlanmaya ya da açıklanmaya çalışılmıştır. Koçel (2005: 583), liderlik kavramını liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreç olarak tanımlamakta, lideri ise izleyenleri belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan kişi olarak ifade etmektedir.

Cook ve arkadaşları (1997: 463) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre liderlik, grup hedeflerini belirlemeye ve geliştirmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir.

Taşkıran (2006, 171) liderliği, belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan, lider ve izleyicileri içine alan, bunun yanında güç, etkileme, yönlendirme ve motive etme kavramlarıyla da özdeşleşmiş bir faaliyet ya da süreçten oluşan kapsamlı bir kavram olarak tanımlamıştır.

Bass (1990: 16) liderliği, amaçlara ulaştıracak vizyon belirlemek ve belirlenen bu amaçları başarmaları için takipçilere yön vermek, yol göstermek olarak tanımlamıştır.

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmekten sorumludur. Bu açıdan değerlendirildiğinde şirketin kurum kimliği kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde kârlılığını sürdürmesi, varlığını devam ettirmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür (Baltaş, 2000: 109).

Liderlik, başkalarının göremediği fırsatları fark etmek ve bu fırsatları hızlı bir şekilde organizasyon yararına kullanmaktır. Başarıya gidecek yolda belirlenen paylaşılan amaçları insanları zorlayarak, güç kullanarak değil, onlardaki isteği açığa çıkararak, onları yapabileceklerinden daha fazlasını ve iyisini yapma yeteneklerinin olduğuna inandırma, onlara ilham vererek harekete geçirme ve etkileme yeteneğidir (Hinterhuber ve Friedrich, 2002: 194).

Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları; gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir. (Drucker, 1998: 130).

Görüldüğü gibi lider ve liderlik kavramları üzerine pek çok tanımlar bulunmaktadır. Liderlik konusunda önemli görülen diğer tanımlar ise Tablo 2.2' de görüldüğü gibi sınıflandırılabilir.

Tablo 2.2: Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
R.M. Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
D.Katz ve R.L.Kahn	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
E.Jaques S.D.Clement	1991	Birden, çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir
W.Pagonis	1992	İnsanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.
K.Gallagher ve diğerleri	1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Kaynak : Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı). Ankara. Nobel Yayın Dağıtım: 77

2.2. Liderlik Tarzları

Liderler otoriter, baskıcı, işbirliği ruhuna sahip, demokrat ve serbest bırakıcı şekilde davranabilirler. Bu liderlik tiplerinin ne doğru de yanlış oldukları söylenemez. Bunun nedeni liderlerin içinde buldukları durum ve zamana göre uygun tarzı seçme eğilimi göstermeleridir. Grubun yapısı, motivasyon tarzı ve ortamda hangi tarzın geçerli olacağını belirleyecektir (Ekici, 2013: 35)

Lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşim söz konusudur. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından etkilenir, bu ihtiyaçlara göre bir strateji belirler. Grup üyelerinin dikkatlerini çekerek enerjilerini bir noktada toplar ve istenen yöne akışını sağlar. (Gül ve Şahin, 2011: 239). Bu etkileşim, liderin kişisel başarısı ve örgüt performansı üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Bu kapsamda; bir çalışanın yöneticisinden aldığı destek ve kendisine verilen önem derecesi olarak tanımlanan lider desteği, yüksek yetkinlik, çalışanlarına adil ve saygılı davranma, çift yönlü iletişim sağlama ve çalışanların bireysel katkılarının farkında olma özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Dilek ve Bilgin, 2012: 183).

Literatürde farklı yönleriyle ele alınmış olması, farklı teorilerle hareket edildiğinde aynı organizasyon yapısında görülen liderlik davranışlarının farklı liderlik tarzları ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı sorusunu gündeme getirmektedir (Pakdil v.d, 2008: 731).

Günümüzde çeşitli liderlik tarzları mevcuttur. Bunlardan bazılarında aşağıda başlıklar halinde değinilmiştir.

2.2.1. Diktatör Liderlik

Anlayış açısından grup üyelerini yönetim dışında tutan aşırı derecede bencil olan liderlik şeklidir. Grup üyelerine söz hakkı tanımadığı için onların iş yapma arzularını kırarak, tatminsizliği ve yaratıcılığın kırılmasında etkin rol oynamaktadırlar. Astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanmaktadırlar. Ancak; demokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi açısından da daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlamaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 110)

2.2.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik saldırgan ve baskıcı özelliğe sahiptir. Çalışanlar, liderlerin kesin emri olmadan bir şey yapamazlar. Lider, tek karar alıcıdır. Lider emir verir, astlar itaat eder. Bu tarzda korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Lider yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güvenir, aşağıdan yukarıya bilgi akışına şüphe ile yaklaşır. Lider, bu tarzda işin başında ayrılmaz (Şimşek v.d, 1998: 141)

Çalışanları yönetim dışında tutarlar, burada çalışanların örgüt amaçları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı yoktur (Özsöylemez, 2009: 13). Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkârdırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Erdem v.d, 2010: 80).

Otokratik bir liderin yönetici olduğu örgütlerde performansın, liderin başta olmasına, çalışanları takibine bağlı olduğuna yönelik kabul gören ve işgörenlerin işten kaytarmalarına sebebiyet veren bir durum ortaya çıkabilir (Çelik v.d, 2012: 401).

Otokratik bir lider tipinin özellikleri açısından incelendiğinde şöyle sıralanabilir (Kondalkar, 2007: 228):

- İş yaptırmak için korku kullanabilir.
- Otoritesini tam olarak kullanır.
- Astların kararlara katılmasını benimsemez.
- Kesinlikle kendi isteğinin yapılmasını ister.
- Astların hareketlerini devamlı olarak izler.
- Merkezci bir yönetim biçimini yeğler.

Otokratik bir lider ile yönetilen bir işletmede kararlar hızlı bir şekilde alınabilir çünkü otokratik bir liderin işgörenlerinin fikirlerini ve onaylarını almasına gerek yoktur.

Tüm bunlara karşın bu tarzla yönetilen organizasyonlarda, grup faaliyetlerinde tatminsizlik de bulunmaktadır. Otokratik liderliğin olumsuz sonuçları; iş tatminsizliği, psikolojik tatminsizlik, moral bozukluğu, elverişsiz çalışma şartları ve ortamı olarak sıralanabilir (Ekici, 2013: 35). Otokratik liderce sevk ve idare edilen örgütlerde, örgütsel yenilik ve gelişim faaliyetleri en az seviyeye inmektedir. Bu liderlik tarzı bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim almış üyelerin beklentilerine uygundur (Eren, 2001: 462).

2.2.3. Hümanist (İlişki Odaklı) Liderlik

Babacan davranışların ön plana çıktığı, çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılığın ön planda olduğu, ödüllendirme sisteminin oldukça sık kullanıldığı bir liderlik tarzıdır. Hümanist liderler duygusal yönlendirme ile motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler (Çetin ve Beceren, 2007: 110). Lider organizasyonla ilgili bir karar alırken, bazen orta kademedekilerin görüşlerini alsa da genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Hümanist liderlik tarzı ödül sistemini çok sık kullanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 218).

Hümanist liderlerin astlarıyla yakın ilişkiler kurmada doğal yatkınlıkları vardır. Astlarına, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar Bunun yanı sıra bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler astlarıyla güçlü, duygusal bir bağ kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak onları yönetirler (Goleman v.d, 2002: 73).

Hümanist liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duyguları denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati kurabilme ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ yetilerine sahip olabilmelerine bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetileri, hümanist

liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için de gerekli becerilerdir (Dalgın, 2008: 51).

Hümanist liderin davranışları astlara, kendilerine önem verildiği ve faaliyetlerine destek olunduğu hissini verir. Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, astlar ile aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmanın artmasını sağlarlar (Eren, 2001: 437).

2.2.4. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir (Aykan, 2004: 214). Çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önüne alırlar. Eleştiriye açıktırlar. Sorun ve kararları açıkça tartışmaya açarlar. İnsan ilişkileri bu tip liderler için çok önemlidir (Eren, 2003: 439).

Demokratik yöneticiler güçlerini hem yetkilerinden hem de astlarından alırlar. Bu tip yöneticiler otoriter yöneticilerin aksine yüksek iş tatmini, düşük iş gücü devri ve düşük devamsızlık yaratırlar. Görev yaptıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Bunun nedeni her şeyden önce astlarına insan gibi davranmalarıdır (Güney, 1997: 213). İşgörenler, liderleri tarafından desteklendiklerini kendilerine verilen önemle paralel olarak daha yüksek şekilde algılamaktadırlar. Lider desteği, liderin işgörene destek düzeyi ve çalışana lider tarafından verilen önem olarak tanımlanabilmektedir. Liderin işgörenine verdiği önem ise, işgören faaliyetlerinde sağladığı destek ile açıklanabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2010: 59).

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

2.2.5. Liberal Liderlik

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderin rolü diğer grup üyeleri gibidir. Kendi amaçlarını

gerçekleştirme konusunda gruba bağılıdır. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Otokontrol anlayışı hakimdir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 212).

Bu tip liderler, 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, liberal liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadırlar (Eren, 2003: 437).

Lippit ve White'ın yaptıkları araştırmalarda, tam serbesti tanıyan liderlerin olduğu gruplarda bu liderler oldukça sevilmekle birlikte, üyeler iş yapmak yerine kendi istedikleri gibi davranmaktadırlar. Liberal liderlerin olduğu gruplarda, lider ortamı terk ettiğinde üretkenliğin arttığı gözlenmiştir (Arkonaç, 1993: 52). Liberal liderler, grubun faaliyetlerine kesinlikle karışmayan, kendini grup üyelerinden biri konumunda gören, grup üyelerine emir vermeyen bir liderdir. Erk ve yetki tamamen grup üyelerindedir. Kararları grup verir, lider uygulamaya koyar (Türkmen, 1996: 79).

Bu liderlik tipi, 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 ve çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Durmaz, 2005: 16).

Liberal liderlik davranışının ilk sorunu, grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatla birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmasıdır. İkinci sorun, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır. Üçüncü sorun ise, tembel olan ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi arttırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalamaya çalışma çabalarının çoğalmasıdır (Eren, 2001: 440.)

2.2.6. Yönetmel (Transaksiyonel) ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Lider

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik alanında klasik ve geleneksel lider davranış tarzları yanında, J.M.Burns ve B.M.Bass, yaptıkları araştırmalarda bu konuda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret etmişlerdir. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe bağılı “Yönetmel (Transaksiyonel) liderlik“ ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük”

Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik” tarzları şeklinde ortaya çıkmıştır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 220).

2.2.6.1. Transaksiyonel (Yönetsel) Liderlik

Transaksiyonel liderlik yaklaşımında davranış sergileyen liderler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 226). Transaksiyonel liderlik geleneklere ve geçmişe bağlı olarak hareket eden kültür taşıyıcısı lider tipi olarak tanımlanırken, transformasyonel liderlik yönünü geleceğe çeviren ve köklü değişimi hedefleyen reformist liderlik profili olarak tanımlanır (Edizler ve Akbulut, 2011: 21)

Transaksiyonel liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir 'değiş-tokuş süreci' olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır (Biymed Eğitim, 2015).

2.2.6.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir (Özalp ve Öcal, 2000: 209).

Transformasyonel liderlik, ani ve etkili değişimi gerçekleştirebilen liderlik biçimi olup öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi değişimi destekleyen yeni değerlerin geliştirilmesinin önem kazandığı bir liderliktir (Çelik, 2007: 149). Dönüşümcü liderler bir örgütü kişiliklerinin kuvvetiyle değil, insanlara seslenerek, onların güven ve saygılarını kazanarak biçimlendirir. Dönüşümcü liderler grup ya da ekiplerine büyük dikkat ederek sonuçlara ulaşır (Harvard Business School Press, 2007: 22-23).

Dönüşümcü liderlik; ahlaki değerlerin önemsendiği bir liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik davranışı, hem liderin hem de izleyicilerin ahlaki beklentilerinin ve insani davranışlarının seviyesini

yükseltmekte, böylece her iki taraf üzerinde de dönüştürücü etki oluşturmaktadır (Celep, 2004: 23).

2.3. Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar

İnsanoğlunun etkili olduğu her yerde liderler vardır. Eski çağlardan günümüze gelene kadar liderlikle ilgili birçok görüş ve düşünce ileri sürüldüğü daha önce belirtilmişti. Bu görüşlerin bazıları liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan kazanıldığını savunmaktadır (Ceylan, 1997: 314).

Bireyler liderlik ve liderliğin doğası hakkında bireysel fikirlere sahiptirler ve kendi kişisel liderlik teorilerini geliştirmektedirler. Bir bireyin benimsenen liderlik teorisi, liderden beklediği ve genel olarak bir liderin nasıl davranması gerektiği hakkındaki inançlarına dayanmaktadır. Bireylerin algılarını ve özelliklerini açıklamak için kullanılan benimsenen liderlik teorileri, gerçek liderlik davranışlarını değerlendirmede mevcut bir önyargı olarak gösterilmektedir (Acuner ve İlhan, 2003: 525).

Liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan ve konuya farklı perspektiflerden bakan çeşitli liderlik yaklaşımları oluşturulmaya başlanmıştır. Bunlar; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Durumsallık Yaklaşımıdır.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik yaklaşımına göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları üç tip etkili liderlik özelliği ile sağlanabilir. Bunlar (Zel, 2006: 75):

Kişisel özellikler: Uyum sağlama, üstün olma, özgüven

Fiziksel özellikler: Güçlü olma, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma.

Yetenek: Zeka, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık şeklinde ifade edilir.

Liderlik; özellikleri bakımından grup üyelerinden farklı bir kişilik olmasından dolayı başarı ihtiyacına yönelik, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven ve ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde odaklanmıştır (Aksel, 2003: 24).

Bireysel liderlerin özellikleri liderliğin en çok araştırılan alanlarından biridir. Birçok liderlik teorisi kişisel özellikler ve davranışlar arasındaki farklılıkları anlama üzerine kurulmuştur. Bu genel olarak bireysel

farklılıkları minimize ederek konumsal güç üzerine vurgunun zıttı durumundadır. Birçok eski çalışma demografik ve kişilik değişkenleri dikkate almıştır (Muchinsky, 2006: 421).

Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan gelen özellikler olduğu ve liderin doğduğunda lider olduğu ifade edilebilir (Karalar v.d, 2006: 125).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışların grup içerisindeki tarafından algılanma seviyesine göre ortaya çıkmasıdır (Zel, 2001: 101). Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır (Ownes, 1976: 226). Yani; liderlerin, astlarına nasıl yetki verdikleri, haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ataman, 2001: 457).

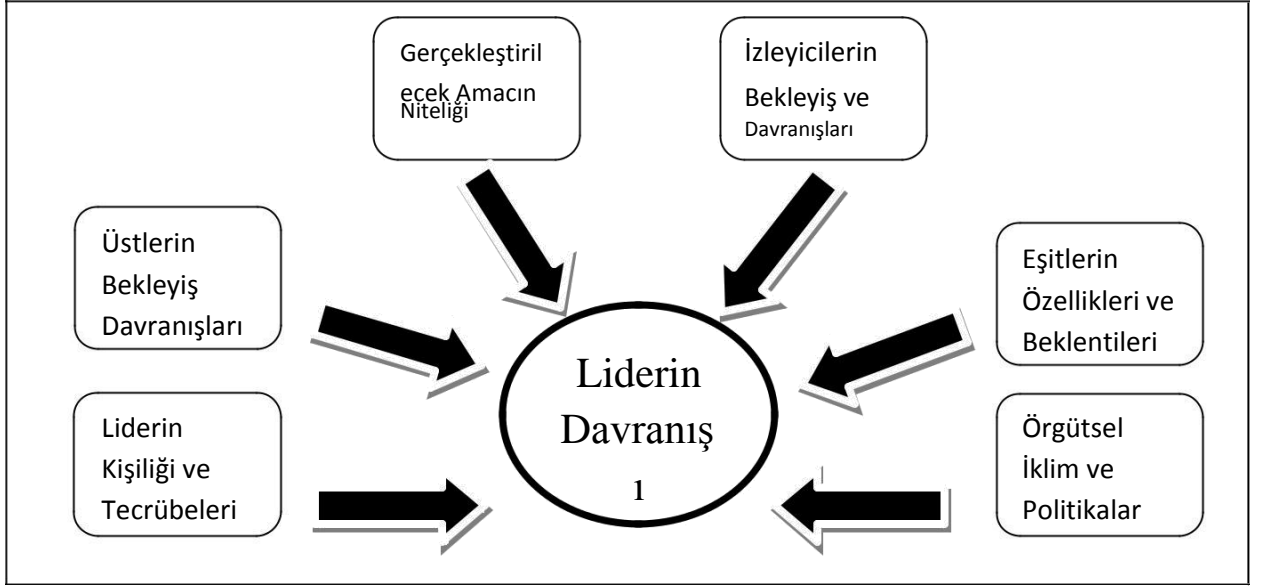
Davranışçı kuramlar lider davranışının temelinde yatan gerçeği analiz ederken liderlerin üzerinde etki bıraktığı grubun yapısal durumunu ve işlevini de araştırmışlardır. Bu yaklaşıma göre etkili lider bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmayı sağlamada iki yol izler (Çelik, 2000: 11) ve izlenen yollar ise şu şekildedir:

- Görev yönelimli liderlik davranışı sergileyerek işgörenleri daha kaliteli iş yapmaya yöneltir.
- Grup üyelerine destek sağlayarak işgörenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur.

Özellik yaklaşımında, lideri tanımlamada kişinin sahip olduğu özellikler açısından önemli rol oynamaktadır. Davranış yaklaşımında ise, bir liderin hal ve hareketlerinin yanında çevresine nasıl davrandığı bir bütün halinde önem taşımaktadır. Bu ifadeden hareketle davranışsal liderlik yaklaşımını, özellikler yaklaşımına göre daha anlamlı kılan husus ise bu kuramın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır (Göktepe, 2001: 13).

Liderin davranışları liderin sahip olduğu özellikler ile şekillenebilir.

Sonraki sayfada Şekil 2.1’de liderin davranışlarını etkileyen çeşitli etmenler gösterilmiştir.



Kaynak: Güney, S. (2007) Yönetim ve Organizasyon. Ankara. 2. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.

Şekil 2.1: Liderlik Davranışı

Örgüt içerisinde yer alan yönetici olan liderlerin tavırları örgüt içerisindeki işgörenlerin iş karşısında doyuma ulaşması ve daha da artmasında önemli olabilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 376). Liderlik davranışı ortaya çıkarken kişinin kendine ait özellikleri önemli rol oynamaktadır (Erkuş v.d, 2010: 716).

Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlar; Ohio State Araştırmaları, Michigan State Araştırması, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı'dır.

2.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde büyük katkıda bulunan araştırmalardan birisidir. Bu araştırmada, çalışanlardan liderlerin davranışlarını tanımlamaları istenmiştir. Verilen cevaplara dayanarak; liderlik davranışlarını belirleyen iki tane değişken tanımlanmıştır. Bunlar; kişiyi dikkate alma ve insiyatiftir (Koçel, 2003: 590):

Kişiyi dikkate alma; lider ve takipçileri arasındaki saygı, güven ve arkadaşlık gibi bireysel ilişkilere yönelik davranışlardır.

İnsiyatif; iş ortamını şekillendirme, sorumlulukların tanımlanması ve görevlerin planlanması gibi göreve yönelik davranışlardır.

Bu tanımlamalardan yola çıkarak insiyatifin işletmenin ihtiyaçlarıyla, kişiyi dikkate alma ise çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu söylenebilir (Northouse, 2004: 66). Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil 2.2'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır.

Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 1	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 2
Az İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme 3	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme 4

Kaynak: Zel, U. (2006), Kişilik ve Liderlik. Nobel Yayıncılık. Ankara:126

Şekil 2.2: Ohio State Liderlik Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda ilk defa bu çalışma sonunda lider davranışları tek bir boyut yerine iki ayrı boyutta incelenmiş ve dört farklı bölümde, dört ayrı tarz ortaya çıkarılmıştır (Hersey ve Blanchard, 1988: 92). Yine bu çalışma sonunda iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu ve iki boyut arasındaki puan farkının önemli olmadığı ortaya çıkarılmıştır.

Ohio State üniversitesinde yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sonuçların bazıları aşağıda yer almaktadır.

Bunlar (Zel, 2006: 127):

1. Eğer örgüt otoriter bir liderlik tarzından hoşlanıyorsa bu liderlik tarzını uygulamak en doğru davranış olacaktır.
2. Örgüt daha az otoriter bir lider istiyorsa lidere tepki gösterecektir.
3. Eğer iş çok detaylı ise, zaman kısıtlı ise ve teknoloji gerektiriyorsa lider herkese ilgi göstermeye çalışırsa başarılı olamayacak ve şikayetler artacaktır.
4. Eğer iş bireyin ya da grubun kendilerini geliştirmesine izin vermiyorsa burada onları motive etmek işe yaramayacaktır.
5. Ast ve üst ilişkisi zayıf ise otoriter liderlik anlayışı söz konusudur.

6. İşgörenler sürekli olarak birbirleriyle iletişim halinde ise liderden yüksek derecede anlayış bekleyeceklerdir.

7. Lider çalışanlarını önemsedikçe devamsızlık oranları ve personel devir hızı azalmaktadır.

8. Liderin organizasyonu harekete geçirmeye dönük çalışmaları arttıkça örgüt üyelerinin performansı da artmaktadır.

Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem “insan faktörünü” (bireye ilgi) hem de “yapıyı harekete geçirme” derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında “yapıyı harekete geçirme” faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, “insan faktörüne ilgi” yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında “yapıyı harekete geçirme” değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan “insan faktörüne ilgi” bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için “yapıyı harekete geçirme” boyutu özellikle önem kazanmaktadır (Barın, 1999: 16).

2.3.2.2. Michigan Devlet Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947 yılında Rensis Likert’ in yönetiminde verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi grup üyelerinin tatmini ve grubun verimliliğine etki eden faktörler araştırılmıştır (Yulk, 2002: 52-53). Rensis Likert yönteminde yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin memnuniyet derecesi ve grubun ortaya koyduğu ürünün miktarına katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Şimsek v.d, 2003b: 190).

Bu çalışmanın sonucunda iki lider davranışı saptanmıştır. Bunlar (Zel, 2001: 105):

İşe Yönelik Lider: İzleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

Kişiyeye Yönelik Lider: Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu araştırmaların sonunda kişiyeye yönelik liderlik davranışlarının, işe yönelik liderlik davranışlarına nazaran daha etkin oldukları belirlenmiştir. Davranışsal yaklaşımlardan Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının

ağırlık noktası, liderlerin nasıl davrandıkları üzerine olmuştur (Koçel, 2011: 402). Ohio Liderlik Araştırmalarından farklı olarak Michigan Üniversitesi Araştırmalarında işe ve kişiye yönelik liderlik tarzları aynı düzlemin iki ters ucu olarak belirtilmiştir. Bu da liderlerin aynı anda iki davranış boyutunda da yüksek olamayacağı anlamında gelmektedir. Yani kişiye yönelik liderlik davranışları daha yüksek olan liderlerin işe yönelik liderlik davranışları daha düşük, işe yönelik liderlik davranışları daha yüksek olan liderlerin ise kişiye yönelik liderlik davranışları daha düşük olacaktır (Kahn, 2001: 38).

Michigan Üniversitesi'nde Likert öncülüğünde yapılan çalışmaların sonucunda iş merkezli ve personel merkezli liderlerin özellikleri şu şekilde belirlenmiştir (Likert, 1961: 6-7):

İş merkezli yönetim biçimi sergileyen liderler;

- İşleri küçük ve basit görevlere ayırırlar,
- Her görev için en uygun yolu tespit ederler,
- İş görenlere bu görevleri başarabilmeleri için eğitim verirler,
- Verilen görevleri sıkı bir şekilde takip ve kontrol ederler.

Personel merkezli yönetim biçimi sergileyen liderler ise;

- Çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenirler,
- Verimliliği sağlamak için grup oluşturmaya önem verirler.

1950 ve 1960'lı yıllarda Ohio ve Michigan Üniversitelerinden bir grup araştırmacı bir araya gelerek, takipçilerin hem performansını hem de tatminini maksimize edebilmek için liderlerin iş ve personel merkezli davranışlarını nasıl birleştirebileceklerini bulmaya çalışmışlardır. Bu çalışmanın esası, liderlerin her türlü durumdaki etkinliğini açıklayabilecek evrensel bir liderlik teorisi geliştirebilmektir (Northouse, 2004: 68).

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Barın, 1999: 16).

2.3.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Yönetimde, insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert' tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise, İnsani Örgüt (The Human Organization) adlı kitapları yazmıştır (Aysel, 2006: 23). Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılması, gruplanması ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak geliştirilen Rensis Likert'in dörtlü yaklaşım modeli, Likert'in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirmiştir. Bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir (Luthans, 1981: 477).

Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki Tablo 2.3'de özetlenmiştir.

Tablo 2.3: Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik değişkeni	Sistem 1 (istismarcı otokratik tarz)	Sistem 2 (yardımsever otokratik tarz)	Sistem 3 (katılımcı tarz)	Sistem 4 (demokratik tarz)
1. Astlara olan güven konusunda	Astlara güvenmez	Hizmetçi - Efendi arasındaki güven anlayışı vardır	Kısmen güvenir, kararlarla ilgili kontrolü elden bırakmaz	Tüm konularda tam olarak güven duyar
2. Astların algıladığı serbestlik konusunda	Astlarla ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini bütünüyle serbest hisseder
3.Üstün astlarla olan ilişkisi konusunda	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Astların fikrini bazen sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır ve bu fikirleri kullanır

Kaynak: Koçel T.(2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: 12. Baskı. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş: 582.

Likert'in yaklaşımına göre sistem 4'e doğru gidildikçe, astların fikirlerinden yararlanan, astlara olan güven ve astların iş konularında kendilerini serbest hissetmeleri artmaktadır. Oysa sistem 1 tipinde bu davranışlar büyük ölçüde sınırlanır.

İstismarcı -otokratik (Sistem- 1) bir lider, kararları kendi başına alan ve tüm gücü kendinde toplayan bir davranışa sahiptir. Bu tip bir lidere göre iyi ast, kendisine söyleneni itirazsız yapandır.

Yardımsaver- otokratik (Sistem- 2) bir lider, astlarına kısmen de olsa iş doyumunu sağlar.

Katılımcı Lider (Sistem- 3), kararları tek başına vermez. Astların katılımını bekler ve onlara yetki dağıtır. Modern yönetim anlayışında genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırması doğrultusundadır.

Demokratik lider (Sistem- 4) ise, grup içinde tek başına güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup sürekli kendisini eğitime ve geliştirme çabasıdadır. Ancak demokratik liderliğin de uç noktalarda uygulanması halinde, grup üyeleri zamanla amaç farklılığına kapılabilirler. Bu durum, kargaşanın doğmasına neden olur (Zel, 2006: 134).

Sistem yaklaşımı, durumsal etmenleri dengeleme olanağı sağlar. Önemli olan, bu etmenlerin ayrı ayrı incelenmesi değil bunların birbirleri ile nasıl ilişki içinde olduklarının anlaşılmasıdır (Yurtseven, 2001: 22). Bu yaklaşım, örgütsel veya yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir (Ünsalan ve Şimşek, 2006: 94).

2.3.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Bu teori Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya konmuştur. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkilemektedir (Zel, 2001: 108). Bu kuramın temelinde, liderin sahip olduğu tutumlar yatar. Tutumlar; insanlar ve durumlar hakkında negatif veya pozitif duygulardır. Tutumlar kolaylıkla değiştirebileceğimiz çabuk varılmış yargılar değildir. Kişisel özellikler gibi tutumlarında davranış ve performans üzerinde önemli etkisi vardır (Lussier ve Achua, 2004: 48).

McGregor' un (1960: 33–34, 47–48) ortaya koyduğu kuramda yöneticilerin davranışlarının, yöneticilerin diğer insanları nasıl algıladıkları ve nasıl gördüklerine hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X ve Y kuramları olarak adlandırılmıştır (Şimşek, 1998: 147).

“X” ve “Y” yaklaşımına göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması sonraki sayfada Tablo 2.4'de yapılmaktadır:

Tablo 2.4: Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

X Teorisinde yer alan varsayımlar	Y Teorisinde yer alan varsayımlar
<ul style="list-style-type: none">• Bireyler çalışmaktan hoşlanmaz ve iş yapmaktan kaçma eğilimi içindedirler.• Bireyler sorumluluktan kaçarlar, güvende olmayı tercih ederler.• İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.• Örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır.	<ul style="list-style-type: none">• Birey iş yapmayı oyun ve dinlenme olarak görür.• Bireylerin tembel olmasına sebep olan deneyimleridir.• Birey kendi kendine çalışmakta ve kontrol etmektedir.• Birey sahip olduğu potansiyel gücü uygun durumlarda hayata geçirir ve sorumlulukları kendi alır• Yöneticilerin amacı bireyin kendi kendini yönetmesini sağlayacak ortamı oluşturmaktır.

Kaynak: Şimşek, M.Ş. , Akgemici T. ve Çelik A. (2003b). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset: 193

Y teorisi X teorisinin tam karşıtı olarak belirlenmiş olup, insan bu kez sorumlu ve olgun davranışlar kazanmaya yatkın varlık olarak tanımlanmıştır. Bireye, çalışma ortamı içerisinde karşılaştığı konularda karar verme olanağı sağlanırsa, işletmenin amaçlarına daha kolaylıkla uyarlılık sağlayacağı değerlendirilmiştir (Eren, 2000: 27).

X teorisi özelliği taşıyan yöneticiler, işgörenleri işten hoşlanmayan ve kaçan, sorumluluktan kaçan ve kendi güvenliğini düşünen olarak görmüş; insana iş yaptırmak için onu zorlamaları, kontrol etmeleri ve cezalandırmalarını ileri sürerler (McGregor, 1960: 33–34; Durham vd, 2005: 69). Y kuramı özelliğini taşıyan yöneticiler ise, işin bir kişi için oyun kadar tabii olduğu, kişinin tembel ise, sonraki tecrübelerinin buna neden olduğu, kişinin belli amaç doğrultusunda kendini yönettiğini, her insanın potansiyelinin olduğunu ve uygun şartlarda öne çıkacağını savunurlar (McGregor, 1960: 47–48).

Kısaca, X kuramı inancındaki yöneticiler, daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y kuramına göre yöneticiler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış sergilerler (Koçel, 2003: 595).

Ortaya çıkan ve birbirine zıt olan bu iki teori, beraberinde iki teori arasında da temel farklılıkları ortaya çıkarır.

X ve Y teorileri arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki Tablo 2.5 içerisinde karşılaştırmalı olarak incelenebilir

Tablo 2.5: X ve Y Teorileri Arasındaki Farklılıklar

X Teorisi	Y Teorisi
<ol style="list-style-type: none">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	<ol style="list-style-type: none">1. Birey aktif ve dinamiktir2. Yöneticiler suçlanır3. Sosyo-psikolojik güdüler,4. Kendi-kendine yönetim ve denetim,5. Bireysel ve organizasyonel amaçlara göre yönetim6. Kararlara katılma söz konusudur,7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Sabuncuoğlu Z. , Tüz M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa. Ezgi Kitabevi: 25

X ve Y kuramındaki özelliklere sahip liderlik biçimleri kesin çizgilerle ayrılmıştır. Japonya’da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD’ deki örgütlerle Japonya’daki örgütler arasında görülen ayrılıklara göre Z kuramını geliştirdiler. Liderlik açısından Z Kuramı, liderin insana yönelimini artırarak ilişkileri geliştirmeye önem vermekte, böylece etkili lider davranışı sergileyeceğini savunmaktadır (Ofloğlu, 2002: 30).

2.3.2.4.1. Z Kuramı

Quchi, Japon yönetiminden ödünç aldığı kararlara katılma, terfi sistemi, istihdam süresi, gibi konuları Amerikan toplumuna uyacak şekilde düzenlemelere tabii tutarak, liderlik biçimine dayanan tezlerini 1974 yılında yayınladığı makalesiyle “Z Teorisi” ni oluşturmuştur. Z teorisi yönetim biçimleri, Doğu yönetiminin Batıya uyarlanmış halidir. Japonya’da her şey insan temeli etrafında organize edilmiş iken Amerika’da ve Avrupa’da her şey kapital etrafında organize edilmektedir (Durham, 2005: 69).

Bu kuramın öngörülerini şu maddeler altında toplamıştır (Başaran, 1999: 52-53):

- İşgörenler, uzun süreli istihdam edilmelidirler.
- İşgörenler, doğrudan ya da dolaylı kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalıdır.
- İşgörenler, bireysel sorumluluk almalıdır.

- İşgörenler seyrek değerlendirilmeli ve yavaş yükseltilmelidir.
- Doğal denetim kapalı, biçimsel ölçme açık olmalıdır.
- İşgörenler işlerinde orta düzeyde uzmanlaşmalıdır.
- İşgörenlerle ilişkiler örgüt içinde kesintisiz, örgüt dışında ise ailece kesintili sürdürülmelidir

Japonların yönetim sistemi Quchi tarafından detaylı bir şekilde incelenmiş ve Batılıların Doğu Yönetimiyle ciddi olarak tanışması da Quchi'nin Z Teorisi ile olmuştur. Quchi, teorisini açıklarken öncelikle iki toplum (Japon ve Amerikan) arasındaki temel farklılıklara dikkat çekmiş ve Japonların yönetim uygulamalarına "J Teorisi" adını vermiştir. Quchi, Japon yönetimini (J Teorisi) altı ilkede özetlemiştir: hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, uzmanlaşmış kariyer yolları, örtülü kontrol mekanizmaları, müşterek karar verme, müşterek sorumluluk ve bütüncül eğilim Japon yönetiminin en önemli özelliği J Teorisinin temel taşı olarak kabul edilen hayat boyu istihdamdır (Ülkü Varlık, 2016).

Quchi, Z tipi organizasyon tipini, Amerikan tipi (A) ve Japon tipi (J) organizasyonlarla Tablo 2.6'da karşılaştırmaktadır.

Tablo 2.6: Z Tipi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Biçimleriyle Karşılaştırılması

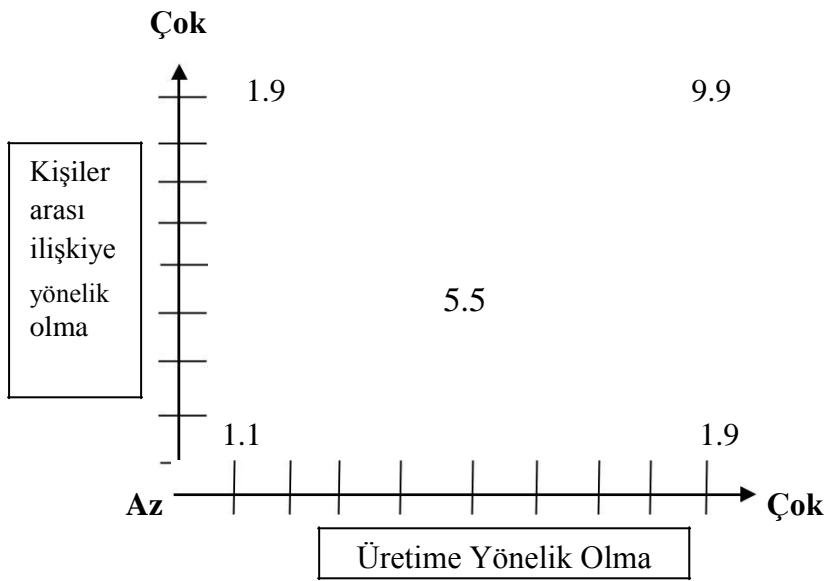
A Tipi Amerikan Biçimi	Z Tipi İyileştirilmiş Amerikan Biçimi	J Tipi Japon Biçimi
<ul style="list-style-type: none"> • Kısa dönem istihdam • Bireysel karar verme • Bireysel sorumluluk • Hızlı değerlendirme ve terfi • Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönem istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Bireysel sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Hayat boyu istihdam • Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar • Müşterek sorumluluk • Yavaş değerlendirme ve terfi • Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol • Uzmanlaştırılmamı mesleki yükseliş

Kaynak: Eren, E. (1998). Yönetim ve Örgüt. İstanbul. Meta Basım Yayım Dağıtım: 88

Tablodan anlaşıldığı üzere Z tipi organizasyon modelinde "İnsan" unsuruna önem vermektedir. Quichi'ye göre, işyerinde işgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması verimlilik açısından son derece büyük önem taşımaktadır.

2.3.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Teknas Üniversitesinin araştırmalarını yapan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı, Ohio Üniversitesinin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş raporu ortaya koymuşlardır (Eren, 2000: 402). Liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma özellikleri, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2001: 106). Ayrıca her iki özellik de 9 bölüme ayrılmış ve aşağıda Şekil 2.3'deki gibi bir matriks ortaya çıkmıştır.



Kaynak: Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara: 593

Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Blake ve Mouton yukarıdaki ölçekte görüleceği şekilde en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu ileri sürseler de bu tipin zenginleştirilmesi, verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla pozitif yönde bağlantısının olmadığı deneysel araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Zel, 1996: 7).

Matrikste belirlenen yönetici tipleri davranışları şöyle gruplanabilir (Şimşek, 1999: 180):

1.1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalabilmek için gerekli isin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 Kulüp Lideri: Lider düşüncelidir, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt düzeydedir.

9.1 Görev Lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 Örgüt Lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı bir tiptir.

9.9 Ekip Lideri: Lider, kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek düzeyde verime yönelmiştir. Karşılıklı güven ve saygı üst seviyededir. Liderin sorun çözme dışında astlara müdahale etmediği bir liderlik tipidir.

Bu modelin en önemli yararı yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının kavramlar halinde tanımlanabilmesidir. Bu sayede kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile arzuladığı davranış değişikliklerini yapabilmektedir (Northcraft, 1994: 358).

Blake ve Mouton kişilerin baskın tek bir liderlik tarzı olduğunu ve genel olarak bütün olaylarda bu liderlik tarzının gerektirdiği şekilde davrandığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bu araştırmacılar normal davranış tarzlarının işe yaramadığı veya liderlerin baskı altında oldukları zamanlarda kullandıkları yedek liderlik tarzlarının bulunduğunu da belirtmişlerdir (Northouse, 2001: 43). Liderlere davranışlarını kavramsallaştırma olanağı vermesi, sahip olduğu liderlik tarzını tanımlaması ve bu sayede liderlik tarzının farkına vararak kişinin eğitim yoluyla gelişmesine olanak vermesi bu modelin avantajları arasında gösterilmektedir (Koçel, 2013: 581).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorileri, liderlik olayının oluştuğu “koşullara” ağırlık veren teorilerdir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Eren, 1991: 65). Durumsallık yaklaşımı, birbirinden farklı durumların standart yöntemlerden çok, değişik yöntemlerle karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yöntemin var olduğunu öne sürmektedir (Sucu, 1995: 2).

Liderlik davranışı; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar. Liderlik eylemlerini etkileyen faktörler; grubu oluşturan ve lideri izleyen grup üyeleri, hedeflerin niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği ortamların özellikleridir (Balekoğlu, 1992: 30). Durumsallık yaklaşımı, liderin göreve yönelik gösterdiği

davranışlar, karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996: 203).

2.3.3.1. Amaç-Yol Yaklaşımı

Martin Evans ve Robert House tarafında 1970'lerde geliştirilen bu teori liderin davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır. Koşullara göre liderin davranışlarının uyarlanması olasılığına olanak tanır. Teorinin temelinde liderin amacının izleyenleri güdülemek olduğu yatar (Keçecioğlu, 2003:183). Buna göre liderlerin iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmek, iş tatminini sağlamak, astlarını motive etmek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2004:455).

Bu kurama göre, kişi belirli gereksinimlerin tatminini sağlayacak ve bu gereksinimleri tatmin etme ihtimalini yüksek olarak algıladığı davranışlara girecektir. Bir başka deyişle insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.

Bunlar (Zel, 1996: 23):

- Kişinin belli davranışlarla belli sonuçlara ulaşacağına dair inancı. (Beklenti)
- Bu kişinin sonuçlara vereceği değer. (Önem)

Beklenti yaklaşımının liderlik bakımından anlamı şu şekilde ifade edilebilir; (grup üyeleri lider tarafından iki konuda motive edilebilir).

Bunlar (Koçel, 1998: 410):

- Liderin takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi.(Yol)
- Liderin takipçilerin „sonuca verdiği değeri“ etkileme derecesi. (Amaç)

2.3.3.2. Fiedler'in Liderlik Yaklaşımı

Fiedler'in durumsallık kuramına göre, liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek içinde buldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür (Akiş, 2004: 28). Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır.

Bunlar (Alganer, 2002: 15-16):

İşin Yapısı: Eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir.

Kontrol Gücü: Liderin, çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale edebilme hakkına sahip olup olmadığıyla ilgilidir.

Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi: Liderin çalışma arkadaşlarınınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder.

Fiedler, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal faktörlere ilişkin liderlere birtakım önerilerde bulunmuştur.

Tablo 2.7: Fiedler'in, Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi için Lidere Önerdiği Teknikler

Lider-İzleyen	İlişkisi İşin Yapısı	Kontrol Gücü
<ol style="list-style-type: none">1. Astlarınıza gereken zamanı ayırın.2. İş dışında çeşitli etkinlikler düzenleyin.3. Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin.4. Astlarınızı ödüllendirin.5. Bilgiyi astlarınızla paylaşın.	<ol style="list-style-type: none">1. Yatay örgütlenmeye gidin.2. Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın.3. Görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin.4. Astlarınıza danışın.5. Sorunları tanımlayın.6. Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin.7. Kararl olun.	<ol style="list-style-type: none">1. Konumunuzun siz sağladığı gücü gerektiğinde kullanın.2. Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin.3. Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin.4. Yetkinizi devredin.5. Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın.6. Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın

Kaynak: Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara. Nobel Yayınları: 46

2.3.3.3. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarından biri de, Blake ve Mouton' un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenilerek, Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri

nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir (Tekarslan ve Baysal, 2004: 281). Liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesinin, izleyicilerinin hazır olmalarına, kendilerini hazır hissetmeleri durumlarına dayandığı öne sürülmüştür. Fiedler liderlerin değişen durumlara göre değişebileceklerinin ve esnek olduklarının üzerinde durmuştur (Güney, 2001:295).

Bu yaklaşıma göre izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşı uygulanması gereken liderlik biçimleri Tablo 2.8’de gösterilmiştir.

Tablo 2.8: Takipçilerin Olgunluk Dereceleri

Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1
Yetenekli istekli veya emin	Yetenekli fakat isteksiz veya güvensiz	Yeteneksiz fakat istekli veya emin	Yeteneksiz isteksiz veya güvensiz

Kaynak: Williams M. (2005). Leadership For Leaders. U.S.A. Thorogood Publishing: 34

M-1 (Emir verme): İzleyenlerin olgunluk düzeylerin düşük olması nedeniyle lider göreve ağırlık vererek, onların kendilerini yetiştirmelerini sağlamalıdır.

M-2 (Satma, ikna etme): Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın ilişki kurmaya önem vermelidir.

M-3 (Karara katma): Lider astlara daha çok ilgi göstermelidir.

M-4 (Yetki verme): Astlar kendi kendine yeterlidir.

Blanchard tarafından yeniden gözden geçirilen kuram bilim çevrelerince yaygın olarak kabul görmüştür (Erçetin, 2000:46).

3. BÖLÜM

3. İSTANBUL AVRUPA YAKASINDAKİ AKARYAKIT İSTASYONLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİ VE LİDERLİK STİLİ ALGILAMALARI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde tez kapsamında yapılan araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın yapıldığı noktalar, veri toplama yöntemi, bulgular ve sonuçlar yer almaktadır.

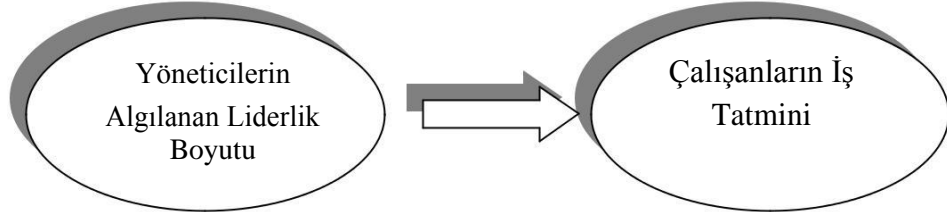
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi, Anakütle ve Örneklemi

Örgütlerin, vizyon ve misyonlarını etkin bir biçimde sergileyebilmeleri için çalışanların iş tatminleri artırılmalı ve yöneticilerin liderlik vasıfları ile bir araya getirilmektedir. Buna yönelik olarak akaryakıt sektöründeki çalışanların kendi yöneticilerini hangi stilde bir lider olarak algıladıkları ile kendi iş tatminleri arasındaki ilişki araştırma konusu olarak belirlenmiştir.

Böylece akaryakıt sektöründeki çalışanların buldukları iş ortamından aldıkları haz ve iş doyumunu ile yöneticilerinin kendilerine hissettirdikleri liderlik vasfı arasındaki ilişki irdelenmekte ve bu ilişkiye yönelik çalışanların düşünceleri konu edilmektedir.

Bu amaç dahilinde aşağıdaki hipotezin testi yapılacaktır:

H_{0Ana} : Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki liderlik algılama boyutları, iş tatminlerini etkiler.



Şekil 3.1: Yöneticilerin Algılanan Liderlik Boyutunun Çalışanların İş Tatminine Etkisi

Bu nokta itibari ile liderlik algılama boyutları henüz ortaya çıkarılmamıştır. Dolayısıyla boyutlar ortaya çıkarıldığında her bir boyutun iş tatmini üzerindeki etkisi birer alt hipotez olarak ifade edilecektir.

Anakütle olarak İstanbul İli Avrupa yakasındaki Akaryakıt istasyonları tercih edilmiştir. Bu anakütlenin tercih edilme sebebi; bölgenin Türkiye'nin karayoluyla Avrupa'ya açılan kapısı Trakya bölgesidir ayrıca İstanbul İli gerek coğrafi konumu gerek ekonomik önemi açısından Trakya bölgesinde çok önemli bir yer işgal etmektedir. Birçok sektöre ev sahipliği yapan İstanbul İli sadece hava ve deniz yoluyla değil, karayoluyla da ticari akışın merkezi haline gelmiş olmasındır.

Araştırmanın örnekleminde Bahçeşehir, Bayrampaşa, Çatalca, Esenler, Esenyurt Gaziosmanpaşa ve Mahmutbey ilçeleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu örneklemin belirlenmesinin sebebi ise bahsi geçen ilçelerin ticari karayolu taşımacılığının daha yoğun olduğu bir mecrada yer almalarıdır. Bu ilçelerde yer alan akaryakıt istasyonları belirlenmiştir. Bunun sebebi veri toplama imkanlarının göz önüne alınması ve söz konusu akaryakıt istasyonlarının başta ticari taşımacılık olmak üzere taşımacılık sektöründe önde gelen bir marka olmasıdır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Anket formunda 3 bölüm vardır. Birinci bölümde demografik özellikler ve sektörel tecrübe yer almaktadır. İkinci bölümde iş tatmini ele alınmış ve “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır (Weiss v.d, 1967). Üçüncü bölümde ise algılanan liderlik ele alınarak Bernard Bass tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Modeli” kullanılmıştır (Bass, 1985). Anketimizde yer alan liderlik soruları bu kaynaktan günümüz şartlarına uyarlanarak eklenmiştir.

Anket bu hali ile bir pilot çalışmada kullanılmış ve böylece son haline gelmiştir. Ardından da anket bu son hali ile nihai araştırmada kullanılmıştır.

3.3. İstatistiksel Yapılar

İş tatmini ve liderlik vasfı algılaması konularının istatistiksel yapıları araştırılmış ve böylece anket formunun son hali verilmek istenmiştir.

Buna göre bir pilot çalışma yapılarak 45 katılımcı hedeflenmiştir. Tablo 3.1’de iş tatminine yönelik Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.1’de iş tatmini ifadeleri için Keşfedici Faktör Analizi yapıldığı zaman KMO 0,830 çıkmıştır ve Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Sonuç olarak Tablo 3.1’de görüldüğü üzere iş tatmini 4 faktörden oluşmakta ve bu 4 faktör toplam varyansın % 66,310 unu açıklamaktadır.

Tablo 3.1: İş Tatminine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İş Tatmini Unsurları	Component			
	Sosyal	Bireysel	Kurumsal	Yönetim
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânından (9)	,786			
Ekip arkadaşlarım ile iş yapma imkânından (10)	,776			
Çalışma arkadaşlarımdan (18)	,733			
Sürekli bir işe sahip olma imkânından (8)	,644			

Tablo 3.1 Devamı: İş Tatminine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

İş Tatmini Unsurları	Component			
	Sosyal	Bireysel	Kurumsal	Yönetim
Yeteneklerimi kullanabilme imkânından (11)	,601			
Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzından (5)	,503			
Aldığım ücretten (13)		,805		
Kendi kararımı verme özgürlüğünden (15)		,707		
Bu işte ilerleme imkânından (14)		,691		
Çalışma koşullarından (17)		,632		
Tek başına çalışma imkânından (2)		,528		
İş yaparken kendimi güven ve emniyetimden (16)		,522		
Yaptığım iyi bir iş karşılığında ödüllendirilmemden (20)			,800	
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden (19)			,766	
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliğinden (6)			,730	
Yöneticimin davranışından (7)			,630	
Zaman zaman farklı pozisyonlarda çalışma imkânından (3)				,767
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânından (1)				,633
Firma politikasını uygulama imkânından (12)				,550
Çalışma ortamında bir yer edinme imkânından (4)				,545
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 7 iterations.				

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere ortaya çıkan 1. faktör ‘‘Sosyal’’ adını almıştır ve bu faktörde grup olan bireylerin yönetim koşullarından, ekip arkadaşlarından ve çalışma ortamından memnun oldukları belirlenmiştir. 2. faktör ‘‘Bireysel’’ adını almış olup hem örgüt içinde hem de şirket içindeki imkânları, kendilerinin tatmin seviyesini yüksek tuttuğu belirlenmiştir. 3. faktör ‘‘Kurumsal’’ adını almış ve çalışmakta oldukları iş yerinde olan üstlerinden memnun oldukları belirlenmiştir. 4. faktör ‘‘Yönetim’’ adını almış

ve bu gruptaki personelin buldukları iş yerinin kendilerine sundukları imkânlardan, tatmin seviyelerinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bir sonraki adımda da Tablo 3.2’de iş tatmininin ortaya çıkan faktörlerinin güvenilirlik analizinin sonuçları bulunmaktadır. Bu tabloda ayrıca ilgili bütün ifadelerin toplu güvenilirlik değeri de vardır.

Tablo 3.2: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri
1. Sosyal	,862
2. Bireysel	,844
3. Kurumsal	,834
4. Yönetim	,815
5. Tüm faktörlerin güvenilirlik analizleri	,930

Görüldüğü üzere her 4 faktörün cronbach alpha değeri pozitif çıkmıştır. Buna göre bu faktördeki ifadelerin artık dikkate alınması mümkündür. Dolayısıyla iş tatmini güvenilirlik sonuçları dikkate alındığı zaman 4 faktörlü bir yapıyı arz etmektedir ve bu 4 faktör toplam varyansın %66,310’unu açıklamaktadır.

İş tatmininin ardından çalışanların yöneticilerine yönelik liderlik vasfı algılaması göz önünde bulundurulmuş ve buna göre Tablo 3.3’de görüldüğü üzere Keşfedici Faktör Analizi yapılmıştır.

Liderlik vasfının algılanması ile ilgili ifadeler için Keşfedici Faktör Analizi yapıldığı zaman KMO 0,900 çıkmıştır ve Bartlett test değeri istatistiksel açıdan anlamlıdır. Sonuç olarak Tablo 3.8’de görüldüğü üzere liderlik 4 faktörden oluşmakta ve bu 4 faktör toplam varyansın % 72,476’sını açıklamaktadır.

Tablo 3.3: Liderlik Stili Algılanmasına Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bir Üst Yöneticim...	Component			
	Demokratik	Üretken	Soğukkanlı	Girişimci
Karar vermekten kaçınır. (16)	,849			
Hedefe ulaşacağına dair güven oluşturur. (18)	,825			
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar. (24)	,761			
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır. (27)	,753			
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler. (26)	,751			
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur. (21)	,743			
Ortak görev anlayışını vurgular. (17)	,738			
Çalışanların kendisiyle işbirliği içinde olduğu için onları över. (25)	,738			
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar. (20)	,733			
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir. (23)	,716			
Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar. (28)	,697			
Astlarına güvenir (19)	,688			
Çalışanların sorunlara farklı açıdan bakmalarını sağlar. (22)	,677			
Eleştirilere açıktır. (15)	,554			
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer. (6)	,506			
Yeni projeler üretir. (14)		,805		
Güç ve güven duygusu sergiler. (11)		,793		
Yeni fikirlere teşvik eder. (10)		,711		
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir. (13)		,662		

Tablo 3.3 Devamı: Liderlik Stili Algılanmasına Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Bir Üst Yöneticim...	Component			
	Demokratik	Üretken	Soğukkanlı	Girişimci
Kurum vizyonunu vurgular. (12)		,570		
İhtiyaç duyulduğunda yoktur. (2)			,881	
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz. (1)			,859	
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler. (3)			,786	
Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları sağlar. (5)			,600	
Açık dürüst bir yönetimi vardır. (4)			,568	
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar. (8)				,748
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar. (9)				,602
Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir. (7)				,595
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 8 iterations.				

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere ortaya çıkan 1. faktör ‘‘Demokratik’’ adını almış ve bu faktörde lider astlarına olan güvenin, astlarıyla olan iletişimin ve karakteristik özelliği olan demokrat yapısı ile astları tarafından sevilen bir lider olduğu anlaşılmıştır. 2. Faktör ‘‘Üretken’’ adını almış olup liderin her zaman ve her durumda yeni fikirler üretebildiği aynı zamanda astlarına da bu imkanı verdiği belirlenmiştir. 3. faktör ‘‘Soğukkanlı’’ adını almış olup sıkıntılı süreçlerde ve kısıtlı imkanlarda bile liderin aceleci davranmadan sakin bir şekilde çözümler ürettiği belirlenmiştir. 4. faktör ‘‘Girişimci’’ adını almış ve risk almaktan kaçınmadan gerek şirketi adına gerek astları adına plan yapabildiği saptanmıştır.

Son olarak liderlik algılamasının güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 3.4’de ise liderlik algılanmasının ortaya çıkan faktörlerinin güvenilirlik analizinin sonuçları bulunmaktadır. Bu tabloda ayrıca ilgili bütün ifadelerin toplu güvenilirlik değeri de vardır.

Tablo 3.4: Liderlik Stili Algılanmasına Yönelik Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha Değeri
1. Demokratik	,958
2. Üretken	,909
3. Soğukkanlı	,891
4. Girişimci	,827
5. Tüm faktörlerin güvenilirlik analizleri	,956

Görüldüğü üzere her 4 faktörün cronbach alpha değeri pozitif çıkmıştır. Buna göre bu faktördeki ifadelerin artık dikkate alınması mümkündür. Dolayısıyla liderlik güvenilirlik sonuçları dikkate alındığı zaman 4 faktörlü bir yapıyı arz etmektedir ve bu 4 faktör toplam varyansın %72,476'sını açıklamaktadır.

3.4. Ana Araştırma

Bir önceki başlık altında pilot çalışma yapılmış ve böylece anket formuna son hali verilmiştir. Bu başlık altında ise ana araştırma dahilinde 85 katılımcıdan toplanan veriler ışığında tanımlayıcı istatistikler ve ilişki analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha önce de bahsi geçen hipotez testide bu başlık altında yapılmıştır.

3.4.1. Tanımlayıcı İstatistik ile Ortaya Çıkan Bulgular

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet ve yaş dağılımı ile eğitim ve medeni durumu gibi demografik özellikler ve iş tecrübelerine dayalı tanımlayıcı istatistik ile incelenip değerlendirilmiştir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	15	17,6	17,6	17,6
	Erkek	70	82,4	82,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Toplam 85 kişi ankete katılmıştır. Anket çalışmasına katılan katılımcıların % 17,6'sını (15'ini) kadınlar, %82,4'ünü (70'ini) de erkekler olduğu belirlenmiştir. Bu değerlendirmeye göre akaryakıt sektöründe çalışan personel çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 3.6: Katılımcıların Yaş Dağılımları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25 yaş	18	21,2	21,2	21,2
	25-32 yaş	25	29,4	29,4	50,6
	32-39 yaş	19	22,4	22,4	72,9
	39-46 yaş	12	14,1	14,1	87,1
	46 yaş ve st	11	12,9	12,9	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Ankete katılan katılımcıların %21,2'si (18'i) 18-25 yaş aralığını, %29,4' (25'i) 25-32 yaş aralığını, %22,4' (19'u) 32-39 yaş aralığını, %14,1'i (12'si) 39-46 yaş aralığını ve %12,9'u (11'i) ise 46 yaş ve üstünü oluşturmaktadır.

Tablo 3.6 incelendiğinde akaryakıt sektöründe çalışanların çoğunluğu 25-32 yaş aralığında yani genç-orta yaş kesimini oluşturmaktadır. Devamında ise küçük bir fark ile 18-25 yaş grubu ve 32-39 yaş grubu yer almaktadır. 39-46 yaş grubu ile 46 yaş ve üstü çalışanların az olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeden anlaşılıyor ki akaryakıt sektöründeki çalışanlar, işletmenin ve personelin aktif ve verimli olabilmesi için genç ve orta yaş kesimden tercih edilmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Eğitim ve Medeni Durumları ile Haneleri ve Görevleri Hakkındaki Bilgiler

		Eğitim durumu	Medeni durumu	Kendi dahil hanede yaşayan birey sayısı	Hanede ücretli olarak çalışan fert sayısı	Göreviniz
N	Valid	85	85	85	85	85
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,6118	1,3412	3,7294	1,6941	3,3882
Median		3,0000	1,0000	4,0000	2,0000	3,0000
Mode		3,00	1,00	4,00	2,00	1,00
Std. Deviation		1,07009	,52447	1,07336	,72413	2,75203
Variance		1,145	,275	1,152	,524	7,574

Tablo 3.7’de ankete katılan personele eğitim ve medeni durumları ile haneleri ve görevleri ile ilgili 5 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların bu sorulara ortalama olarak verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde şu sonuçlar söylenebilir; ‘‘Eğitim Durumları’’ ortalama 2,6118, mod 3,00 çıkmıştır. Bu değere göre katılımcıların %35,3’ü ‘‘Lise’’ eğitimini tamamlamıştır. Medeni durumları ortalama 1,3412, mod 1,00 çıkmıştır yani %68,2’si evli olduğu belirlenmiştir. ‘‘Siz Dahil Hanede Çalışan Birey Sayısı’’ için verilen ortalama cevap 3,7294 olmuş, mod 4,00 çıkmıştır. Bu da ortalama %32,9’u 4 kişi yaşadıklarını belirtmiştir. ‘‘Hanede Ücretli Olarak Çalışan Birey Sayısının’’ ortalaması 1,6941 mod ise 2,00 çıkmıştır. Bu değerlere göre ise %45,9’u 2 kişi olarak belirtmiştir. Son olarak ‘‘Göreviniz’’ sorusuna verdikleri ortalama cevap ise 3,3882 olmuş mod ise 1,00 çıkmıştır. Yani %44,7’si ön sahadan sorumlu eleman olarak görev yaptığını belirtmektedir.

Tablo 3.8: Katılımcıların Deneyim Dağılımları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 yıl ve altı	42	49,4	49,4	49,4
	5-15 yıl	32	37,6	37,6	87,1
	15-20 yıl	9	10,6	10,6	97,6
	20-25 yıl	2	2,4	2,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Ankete katılan personele deneyimleri ile ilgili olarak ‘‘Kaç Yıldır Akaryakıt Sektöründe Çalışıyorsunuz’’ sorusuna verdikleri cevaplar; %49,4’ü (42’si) 5 yıl ve altı, %37,6’sı (32’si) 5-15 yıl, %10,6’sı (9’u) 15-20 yıl, %2,4’ü (2’si) 20-25 yıl aralıklarında çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Kıdem Dağılımları

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-1 yıl	25	29,4	29,4	29,4
	1-2 yıl	13	15,3	15,3	44,7
	2-3 yıl	8	9,4	9,4	54,1
	3-4 yıl	6	7,1	7,1	61,2
	4-5 yıl	7	8,2	8,2	69,4
	5 yıl ve üstü	26	30,6	30,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Tablo 3.9’da katılımcılara kıdemleriyle alakalı olarak ‘‘Mevcut İşinizde Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz’’ sorusu sorulmuştur. Katılımcıların %29,4’ü (25’i) 0-1 yıl, %15,3’ü (13’ü) 1-2 yıl, %9,4’ü (8’i) 2-3 yıl, %7,1’i (6’sı) 3-4 yıl, %8,2’si (7’si) 4-5 yıl ve %30,6’sı (26’sı) 5 yıl ve üstü cevabını vermiştir. Değerlendirmeye bakıldığı zaman 5 yıl ve üzeri çalışanların sayısı daha fazladır.

3.4.2. Sonuç Çıkarıcı İstatistik ile Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde daha önce bahsi geçen H_{0Ana} hipotezi değerlendirilecektir.

H_{0Ana} : Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki liderlik algılama boyutları, iş tatminlerini etkiler.

Daha önce liderlik stilleri algılamaları hakkındaki yapılar ortaya çıkınca alt hipotezlerin oluşturulacağı ifade edilmiştir. 3.3. başlığı altında istatistiksel yapılar ortaya çıkarıldığından dolayı bu nokta itibarıyla ana hipoteze yönelik olarak alt hipotezler oluşturmak mümkün olmuştur.

H_{0A} : Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Demokratik’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler.

H_{0B} : Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Üretken’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler.

Hoc: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Soğukkanlı’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler.

Hod: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Girişimci’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler.

Hipotezlerin doğruluğunun test edilmesi için Genel Doğrusal Model yöntemi kullanılmıştır. Birden fazla değişkenin etkilediği diğer değişkenleri ve kendi içindeki faktörleri ne derece etkilediğini tespit edebilmek için bu yöntemle başvurulmuştur.

Genel Doğrusal Model (GDM), çeşitli değişkenlerin farklı sürekli değişkenleri nasıl etkilediğini karşılaştırmak için yararlı bir çerçevedir (John Kingsley Mensah, 2017)

Tablo 3.10: Algılanan Demokratik Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypoth esis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,895	2,996 ^b	20,000	7,000	,071	,895	59,927	,656
	Wilks' Lambda	,105	2,996 ^b	20,000	7,000	,071	,895	59,927	,656
	Hotelling's Trace	8,561	2,996 ^b	20,000	7,000	,071	,895	59,927	,656
	Roy's Largest Root	8,561	2,996 ^b	20,000	7,000	,071	,895	59,927	,656
Grubun iyiliği için kendi menfaatlerind en vazgeçer (6)	Pillai's Trace	2,556	2,591	60,000	27,000	,004	,852	155,458	,995
	Wilks' Lambda	,001	3,436	60,000	21,719	,001	,903	203,231	,998
	Hotelling's Trace	46,368	4,379	60,000	17,000	,001	,939	262,752	,999
	Roy's Largest Root	35,777	16,100 ^c	20,000	9,000	,000	,973	321,996	1,000
Eleştirilere açıktır (15)	Pillai's Trace	3,135	1,813	80,000	40,000	,020	,784	145,001	,990
	Wilks' Lambda	,001	2,013	80,000	30,035	,017	,839	156,242	,981
	Hotelling's Trace	32,707	2,249	80,000	22,000	,017	,891	179,886	,972
	Roy's Largest Root	22,577	11,289 ^c	20,000	10,000	,000	,958	225,773	1,000
Karar vermekten kaçınır (16)	Pillai's Trace	2,449	2,000	60,000	27,000	,025	,816	119,992	,967
	Wilks' Lambda	,004	1,911	60,000	21,719	,048	,839	113,276	,917
	Hotelling's Trace	18,739	1,770	60,000	17,000	,046	,862	106,185	,819
	Roy's Largest Root	11,955	5,380 ^c	20,000	9,000	,007	,923	107,598	,965

Tablo 3.10 Devamı: Algılanan Demokratik Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypoth esis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Ortak görev anlayışını vurgular(17)	Pillai's Trace	3,123	1,780	80,000	40,000	,023	,781	142,364	,989
	Wilks' Lambda	,001	1,966	80,000	30,035	,020	,836	152,641	,978
	Hotelling's Trace	33,097	2,275	80,000	22,000	,016	,892	182,036	,974
	Roy's Largest Root	23,919	11,960 ^c	20,000	10,000	,000	,960	239,193	1,000
Hedefe ulaşacağına dair güven oluşturur (18)	Pillai's Trace	2,418	1,868	60,000	27,000	,038	,806	112,080	,953
	Wilks' Lambda	,004	1,886	60,000	21,719	,051	,837	111,836	,912
	Hotelling's Trace	18,721	1,768	60,000	17,000	,096	,862	106,085	,819
	Roy's Largest Root	11,150	5,018 ^c	20,000	9,000	,009	,918	100,351	,952
Astlarına güvenir (19)	Pillai's Trace	3,057	1,620	80,000	40,000	,047	,764	129,598	,978
	Wilks' Lambda	,000	2,322	80,000	30,035	,006	,857	179,999	,994
	Hotelling's Trace	45,287	3,113	80,000	22,000	,002	,919	249,077	,998
	Roy's Largest Root	32,943	16,472 ^c	20,000	10,000	,000	,971	329,432	1,000
Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar (20)	Pillai's Trace	3,246	2,154	80,000	40,000	,004	,812	172,288	,998
	Wilks' Lambda	,001	2,016	80,000	30,035	,017	,839	156,437	,982
	Hotelling's Trace	25,774	1,772	80,000	22,000	,065	,866	141,757	,912
	Roy's Largest Root	14,079	7,039 ^c	20,000	10,000	,002	,934	140,786	,996
Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur (21)	Pillai's Trace	2,836	1,218	80,000	40,000	,249	,709	97,465	,904
	Wilks' Lambda	,003	1,251	80,000	30,035	,249	,764	97,499	,834
	Hotelling's Trace	16,809	1,156	80,000	22,000	,363	,808	92,449	,698
	Roy's Largest Root	8,488	4,244 ^c	20,000	10,000	,011	,895	84,877	,935
Çalışanların sorunlara farklı açıdan bakmalarını sağlar (22)	Pillai's Trace	2,962	1,427	80,000	40,000	,108	,741	114,176	,954
	Wilks' Lambda	,002	1,388	80,000	30,035	,158	,782	108,040	,882
	Hotelling's Trace	17,759	1,221	80,000	22,000	,306	,816	97,673	,731
	Roy's Largest Root	9,017	4,508 ^c	20,000	10,000	,009	,900	90,168	,949

Tablo 3.10 Devamı: Algılanan Demokratik Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypoth esis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir (23)	Pillai's Trace	2,837	1,219	80,000	40,000	,248	,709	97,531	,905
	Wilks' Lambda	,002	1,442	80,000	30,035	,131	,789	112,260	,898
	Hotelling's Trace	24,149	1,660	80,000	22,000	,090	,858	132,818	,887
	Roy's Largest Root	16,394	8,197 ^c	20,000	10,000	,001	,943	163,935	,999
Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar (24)	Pillai's Trace	2,675	3,709	60,000	27,000	,000	,892	222,562	1,000
	Wilks' Lambda	,001	3,669	60,000	21,719	,001	,909	216,975	,999
	Hotelling's Trace	37,503	3,542	60,000	17,000	,003	,926	212,516	,994
	Roy's Largest Root	24,795	11,158 ^c	20,000	9,000	,000	,961	223,152	1,000
Çalışanların kendisiyle işbirliği içinde olduğu için onları över (25)	Pillai's Trace	3,283	2,290	80,000	40,000	,002	,821	183,184	,999
	Wilks' Lambda	,000	2,863	80,000	30,035	,001	,881	221,446	,999
	Hotelling's Trace	57,624	3,962	80,000	22,000	,000	,935	316,934	1,000
	Roy's Largest Root	44,955	22,478 ^c	20,000	10,000	,000	,978	449,553	1,000
Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler (26)	Pillai's Trace	2,302	1,483	60,000	27,000	,131	,767	88,993	,875
	Wilks' Lambda	,007	1,559	60,000	21,719	,126	,810	92,493	,832
	Hotelling's Trace	16,379	1,547	60,000	17,000	,160	,845	92,816	,748
	Roy's Largest Root	10,840	4,878 ^c	20,000	9,000	,010	,916	97,556	,946
Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır (27)	Pillai's Trace	2,259	1,373	60,000	27,000	,184	,753	82,366	,839
	Wilks' Lambda	,012	1,213	60,000	21,719	,317	,768	72,010	,694
	Hotelling's Trace	10,782	1,018	60,000	17,000	,511	,782	61,099	,512
	Roy's Largest Root	5,641	2,538 ^c	20,000	9,000	,076	,849	50,766	,682

Tablo 3.10 Devamı: Algılanan Demokratik Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypoth esis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar (28)	Pillai's Trace	2,384	1,740	60,000	27,000	,048	,795	104,402	,934
	Wilks' Lambda	,003	2,117	60,000	21,719	,028	,852	125,471	,947
	Hotelling's Trace	26,233	2,478	60,000	17,000	,020	,897	148,654	,946
	Roy's Largest Root	19,684	8,858 ^c	20,000	9,000	,001	,952	177,159	,999
a. Design: Intercept + L6 + L15 + L16 + L17 + L18 + L19 + L20 + L21 + L22 + L23 + L24 + L25 + L26 + L27 + L28									
b. Exact statistic									
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.									
d. Computed using alpha = ,05									

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere "Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer" (6), "Eleştirilere açıktır" (15), "Karar vermekten kaçınır" (16), "Ortak görev anlayışını vurgular" (17), "Astlarına güvenir" (19), "Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar" (24), "Çalışanların kendisiyle işbirliği içinde olduğu için onları över" (25), "Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar" (28) ifadeleri incelediğinde Sig. değerleri 0,05'e altında ve yakın değerlerdedir. Buna göre istatistiksel olarak iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Katılımcıların verdikleri cevapların, analizde anlamlı çıkmasının sebebi yöneticilerinin kendilerine davranış biçiminden olumlu yönde etkilenmeleri, yöneticinin fedakârlığı ve motive edici davranışlarının personeli daha azimli kıldığı gösterilebilir.

Sonuç olarak Ho_A hipotezi (Ho_A: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki "Demokratik" liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler) kısmen kabul edilmiştir.

Sonraki sayfada Tablo 3.11'de algılanan liderlik stilinin ikinci boyutu olan "Üretkenlik" boyutu hakkındaki analizler yapılmıştır.

Tablo 3.11: Algılanan Üretken Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,932	30,776 ^b	20,000	45,000	,000	,932	615,522	1,000
	Wilks' Lambda	,068	30,776 ^b	20,000	45,000	,000	,932	615,522	1,000
	Hotelling's Trace	13,678	30,776 ^b	20,000	45,000	,000	,932	615,522	1,000
	Roy's Largest Root	13,678	30,776 ^b	20,000	45,000	,000	,932	615,522	1,000
Yeni fikirlere teşvik eder (10)	Pillai's Trace	1,316	1,177	80,000	192,000	,185	,329	94,127	,997
	Wilks' Lambda	,187	1,191	80,000	179,941	,170	,342	93,702	,996
	Hotelling's Trace	2,214	1,204	80,000	174,000	,158	,356	96,327	,997
	Roy's Largest Root	1,055	2,532 ^c	20,000	48,000	,004	,513	50,650	,985
Güç ve güven duygusu sergiler (11)	Pillai's Trace	1,388	1,276	80,000	192,000	,090	,347	102,082	,999
	Wilks' Lambda	,172	1,265	80,000	179,941	,101	,356	99,500	,998
	Hotelling's Trace	2,297	1,249	80,000	174,000	,115	,365	99,925	,998
	Roy's Largest Root	,913	2,192 ^c	20,000	48,000	,013	,477	43,842	,964
Kurum vizyonunu vurgular (12)	Pillai's Trace	1,318	1,180	80,000	192,000	,181	,330	94,381	,997
	Wilks' Lambda	,185	1,203	80,000	179,941	,158	,345	94,584	,997
	Hotelling's Trace	2,244	1,220	80,000	174,000	,141	,359	97,631	,997
	Roy's Largest Root	1,073	2,575 ^c	20,000	48,000	,004	,518	51,493	,986
Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir (13)	Pillai's Trace	1,345	1,216	80,000	192,000	,141	,336	97,309	,998
	Wilks' Lambda	,184	1,207	80,000	179,941	,153	,345	94,897	,997
	Hotelling's Trace	2,194	1,193	80,000	174,000	,170	,354	95,442	,997
	Roy's Largest Root	,923	2,216 ^c	20,000	48,000	,012	,480	44,314	,966
Yeni projeler üretir (14)	Pillai's Trace	1,324	1,187	80,000	192,000	,172	,331	94,976	,997
	Wilks' Lambda	,187	1,193	80,000	179,941	,168	,343	93,823	,996
	Hotelling's Trace	2,191	1,191	80,000	174,000	,172	,354	95,293	,997
	Roy's Largest Root	,934	2,242 ^c	20,000	48,000	,011	,483	44,846	,968

a. Design: Intercept + L10 + L11 + L12 + L13 + L14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

d. Computed using alpha = ,05

Tablo 3.11 yorumlandığında ‘‘Yeni fikirlere teşvik eder’’ (10), ‘‘Güç ve güven duygusu sergiler’’ (11), Kurum vizyonunu vurgular’’ (12), ‘‘Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir’’ (13), ‘‘Yeni projeler üretir’’ (14) faktörleri incelendiğinde değerler 0,05’in üzerinde olduğu ve istatistiksel olarak iş tatminine anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Buna bağlı olarak katılımcıların verdiği cevaplar göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerinin pasif olduğu, üretken olmadığı ve personele gereken güveni veremediği söylenebilir

Sonuç olarak H_{0B} hipotezi (H_{0B}: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Üretken’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler) reddedilmiştir.

Algılanan liderliğin üçüncü bir stili olan ‘‘Soğukkanlı’’ boyutu hakkındaki analizler aşağıdaki Tablo 3.12’ de yapılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 3.12: Algılanan Soğukkanlı Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,832	11,409 ^b	20,000	46,000	,000	,832	228,181	1,000
	Wilks' Lambda	,168	11,409 ^b	20,000	46,000	,000	,832	228,181	1,000
	Hotelling's Trace	4,960	11,409 ^b	20,000	46,000	,000	,832	228,181	1,000
	Roy's Largest Root	4,960	11,409 ^b	20,000	46,000	,000	,832	228,181	1,000
Sorunlar ciddileşmeden karışmaz (1)	Pillai's Trace	1,451	1,395	80,000	196,000	,033	,363	111,628	1,000
	Wilks' Lambda	,159	1,364	80,000	183,885	,045	,368	107,269	,999
	Hotelling's Trace	2,390	1,330	80,000	178,000	,041	,374	106,374	,999
	Roy's Largest Root	,926	2,268 ^c	20,000	49,000	,010	,481	45,364	,971

Tablo 3.12 Devamı: Algılanan Soğukkanlı Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
İhtiyaç duyulduğunda yoktur (2)	Pillai's Trace	1,074	1,339	60,000	144,000	,082	,358	80,314	,994
	Wilks' Lambda	,260	1,313	60,000	138,073	,098	,362	78,249	,993
	Hotelling's Trace	1,729	1,287	60,000	134,000	,117	,366	77,212	,991
	Roy's Largest Root	,826	1,982 ^c	20,000	48,000	,027	,452	39,640	,941
Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler (3)	Pillai's Trace	1,150	,989	80,000	196,000	,513	,288	79,110	,986
	Wilks' Lambda	,237	1,014	80,000	183,885	,461	,303	79,801	,986
	Hotelling's Trace	1,871	1,041	80,000	178,000	,408	,319	83,241	,989
	Roy's Largest Root	,992	2,430 ^c	20,000	49,000	,006	,498	48,590	,981
Açık dürüst bir yönetimi vardı (4)	Pillai's Trace	1,387	1,300	80,000	196,000	,044	,347	103,988	,999
	Wilks' Lambda	,148	1,429	80,000	183,885	,026	,379	112,366	1,000
	Hotelling's Trace	2,851	1,586	80,000	178,000	,006	,416	126,872	1,000
	Roy's Largest Root	1,794	4,396 ^c	20,000	49,000	,000	,642	87,921	1,000
Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları sağla (5)	Pillai's Trace	1,529	1,517	80,000	196,000	,011	,382	121,329	1,000
	Wilks' Lambda	,134	1,529	80,000	183,885	,010	,395	120,148	1,000
	Hotelling's Trace	2,759	1,535	80,000	178,000	,010	,408	122,797	1,000
	Roy's Largest Root	1,251	3,064 ^c	20,000	49,000	,001	,556	61,275	,997
a. Design: Intercept + L1 + L2 + L3 + L4 + L5									
b. Exact statistic									
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.									
d. Computed using alpha = ,05									

Tablo 3.12 dikkate alındığında ‘‘Sorunlar ciddileşmeden karışmaz’’ (1), ‘‘Açık dürüst bir yönetimi vardır’’ (4), ‘‘Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları sağlar’’ (5) ifadelerinin Sig. değerlerine bakıldığında 0,05’in altında olduğu için iş tatminine istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların verdiği cevapların analizi yapıldığında yöneticilerinin gerektiğinde her türlü imkanı sağlayabileceği, personeline karşı her zaman merhametli ve adil bir tavır sergilediği ortaya çıkabilir.

Sonuç olarak ilgili hipotez olan Hoc (Hoc: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Soğukkanlı’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler) hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Algılanan liderliğin dördüncü ve son stili olan ‘‘Girişimci’’ boyutu hakkındaki analizler Tablo 3.13’de yapılmıştır.

Tablo 3.13: Algılanan Girişimci Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Intercept	Pillai's Trace	,936	39,000 ^b	20,000	53,000	,000	,936	780,004	1,000
	Wilks' Lambda	,064	39,000 ^b	20,000	53,000	,000	,936	780,004	1,000
	Hotelling's Trace	14,717	39,000 ^b	20,000	53,000	,000	,936	780,004	1,000
	Roy's Largest Root	14,717	39,000 ^b	20,000	53,000	,000	,936	780,004	1,000
Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir (7)	Pillai's Trace	1,507	1,692	80,000	224,000	,001	,377	135,346	1,000
	Wilks' Lambda	,134	1,756	80,000	211,500	,001	,395	138,041	1,000
	Hotelling's Trace	2,812	1,810	80,000	206,000	,000	,413	144,832	1,000
	Roy's Largest Root	1,289	3,608 ^c	20,000	56,000	,000	,563	72,164	1,000
Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar (8)	Pillai's Trace	,961	,886	80,000	224,000	,733	,240	70,875	,975
	Wilks' Lambda	,323	,878	80,000	211,500	,747	,246	69,136	,968
	Hotelling's Trace	1,350	,869	80,000	206,000	,763	,252	69,520	,968
	Roy's Largest Root	,560	1,568 ^c	20,000	56,000	,095	,359	31,353	,872

Tablo 3.13 Devamı: Algılanan Girişimci Liderlik Stilinin Genel Doğrusal Modeli Sonuçları

Multivariate Tests ^a									
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^d
Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplan (9)	Pillai's Trace	1,192	1,189	80,000	224,000	,163	,298	95,136	,998
	Wilks' Lambda	,233	1,179	80,000	211,500	,177	,305	92,806	,997
	Hotelling's Trace	1,810	1,165	80,000	206,000	,196	,312	93,220	,997
	Roy's Largest Root	,651	1,822 ^c	20,000	56,000	,041	,394	36,450	,927
a. Design: Intercept + L7 + L8 + L9									
b. Exact statistic									
c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.									
d. Computed using alpha = .05									

Son olan Tablo 3.13 incelendiğinde ‘‘Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir’’ (7) faktörünün değerlerine bakıldığında 0,05’in altında olduğu ve iş tatminine pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bu faktörde güçlü bir anlam ilişkisi çıkmıştır. Yani katılımcıların kendi yöneticilerini karşılaştıkları problemlerde fazlasıyla yeterli gördükleri ve isabetli kararlar aldığı ifade edilebilir.

Sonuç itibariyle H_{0D} hipotezi (H_{0D}: Çalışanların kendi yöneticileri hakkındaki ‘‘Girişimci’’ liderlik algılama boyutu iş tatminini etkiler) kabul edilmiştir.

Dört alt hipotez dikkate alındığında analizler sonucunda kısmi kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle ele alınan akaryakıt istasyon yöneticilerine bakıldığında çalışanların iş tatminlerinde, yönetim odaklı olarak tam etkili olamamaktadır. Bu durum yöneticinin yönetim sisteminin, davranışının ve kişisel iletişiminin personelin kendi işinde tatminlik boyutunu tam anlamıyla gereken ölçüye getirememektedir.

SONUÇ, YORUM ve ÖNERİLER

Bu araştırmada, akaryakıt sektörünün en önemli unsuru olan çalışanların yöneticileri hakkındaki algılanan liderlik ve iş tatmini kavramlarına değinilmiş; sektörde çalışan personelin algılanan liderliğe bağlı olarak iş tatmini ve iş tatmininin hangi ölçüde olduğu tespiti için, İstanbul Avrupa yakasında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler uygun şekilde analiz edilmiş, araştırmanın amacına ve kurulan hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak çözümlenmiştir. Bu araştırma sonucunda, elde edilen veriler temel alınarak, akaryakıt istasyonundaki çalışanlar tarafından algılanan liderlik davranışlarına ve bu davranışların iş tatmini üzerinde etkilerine yönelik bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada çalışanların iş tatmini tek faktöre dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların yöneticileri hakkındaki algılamaları ise 4 faktöre dayanmaktadır. Bu faktörler algılanan liderlik stilinin “Demokratik”, “Üretken”, “Soğukkanlı” ve “Girişimci” boyutlarıdır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda; algılanan liderliğin demokratik boyutunda yöneticinin fedakârlığı ve motive edici davranışları katılımcıları olumlu yönde etkilemiş de; yöneticinin takım ruhunu oluşturamaması ve umursamaz olması algılanan liderliğin iş tatminini kısmen etkilemesine yol açmıştır. Algılanan liderliğin üretken boyutunda ise yöneticinin personele güven duygusunu vermemesi, yeni fikir ve projeler üretmemesi istatistiksel açıdan doğrulanmış ve bu değişkenin iş tatminine etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Algılanan liderliğin üçüncü boyutu olan soğukkanlı boyutunda yöneticinin açık ve dürüst olması ve doğru hedefe ulaşmak için gereken fedakârlıkları yapması analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Fakat bu boyutta ihtiyaç duyulduğunda sahada olmaması ve olaylara zamanında müdahale etmemesi iş tatminine kısmi olarak etki ettiğini göstermektedir. Son olarak algılanan liderliğin girişimci boyutunda isabetli kararlar verdiği analiz sonucunda doğrulanmış fakat personele yönelik motive edici eylemler sergilememesi ve personelden kaynaklı meydana gelecek olan problemler; müşteriye bekletme, yanlış yakıt dolumu ve çevre düzenine dikkat edememe gibi olumsuzluklar üzerine yoğunlaşması, analiz sonucunun iş tatminini kısmi olarak etkilemektedir. Bu boyutların sonucunda; çalışanların aldıkları ücretin yetersizliği, çalışanların kendini yeterli olarak güvende hissetmemesi, yöneticilerin çalışanlarının moral-motivasyon ve işe bağlılıklarını arttıracak faaliyetler ile yetersiz düzeyde ilgilenmeleri olarak gözlemlenmiştir.

Akaryakıt sektöründeki çalışanlar gerek beden gücünü gerek beyin gücünü kullanarak ziyadesiyle efor sarf etmekte ve ruhen yorulmaktadır. Yapılan araştırmaya istinaden çalışanların iş tatmini seviyelerinin arttırılabilmesi için herkese adil davranıp görev paylaşımını, ücret konusunu

daha dikkatli düşünerek ayarlamalı, çalışanları birer birey olarak görmeli ve örgüt içinde çalışanlara yönelik bireysel, gruplar halinde ve bir bütün olarak farklı organizasyonlarda bulunarak çalışanlara birey olarak değer verildiğini hissettirmek, çalışanlar için gerek gruplar halinde gerek bir bütün olarak sosyalleşmeye teşvik etmek için sosyal aktivitelerde bulunulmalı ve farklı bölgelerdeki çalışanlarla bir araya gelerek çeşitli faaliyetler yapılmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin kendilerini bu yönde geliştirmelerini sağlayacak eğitimlere katılması, yöneticilere yönelik eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi ve bunun için gerek üniversitelerle anlaşmalı olarak programların düzenlenmesi gerek halk eğitim merkezlerinde ilgili birimlerin oluşturulması, bayilerden sorumlu bölge müdürlerinin bayilerin yöneticileri için çeşitli materyaller ve eğitim programları düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırmanın sonuçları literatürdeki çalışmalarla bazen paralellik göstermiş bazen de çelişmiş olabilir. Bu nedenle akaryakıt sektörüne yönelik yapılacak olan çalışmalarda anakütle ve örneklem sayısının artırılması, buna bağlı olarak çalışan sayısının artırılması ve çalışanların meslek guruplarının genişletilmesi, farklı coğrafi bölgelerde akaryakıt sektörünün araştırılması, yerli ve yabancı sahipli akaryakıt istasyonlarının ele alınıp karşılaştırılması, kırsal ve kentsel bölgelerdeki akaryakıt istasyonlarının karşılaştırılması, yöneticilerin iş tatminini konu olarak ele alıp kendi bölge müdürlerine karşı algıladıkları liderlik stillerinin araştırılması ve part-time çalışanların iş tatmini ile algıladıkları liderlik stillerinin araştırmaya eklenmesi daha çarpıcı bulguların elde edilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Acuner T. , İlhan T. (2003). Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme. Afyon: 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı

Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Antalya: Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi.

Akiş, Y. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aksel, İ. (2003). İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Denizli: Yüksek Lisans Tezi.

Akyar, A. (2012). Etkili Yönetim ve Yöneticilik, Lider Yönetici Adaylarının El Kitabı. İzmir: İlya Yayınevi.

Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Arkonaç, S. (1993). Grup İlişkileri. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Aşan, Ö. (2001). Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aşık, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. Türk İdare Dergisi. Sayı 456

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. Kocaeli: Yüksek Lisans Tezi.

Aysın, M. (2007). Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu. Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ebelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Balekoğlu, F. (1992). Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Barın, A. (1999). Yeni Liderlik Anlayışı. Executive Excellence Dergisi.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bass, B.M. (1990). Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications, Third Edition, The Free Press.

Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. İktisat, İşletme ve Finans.

Başaran, İ.E. (1999). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Aydan Web Tesisleri

Başaran, İ.E. (2000). Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü Üçüncü Kez Yeniden Yazım. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.

Baydur H. , Saatli G. ve Türköz K. (2004). Hekim Dışı Sağlık Çalışanlarının Sosyo-demografik Özellikleri ve İşe Bağlı Gerginlik Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi. Ankara: 9. Halk Sağlığı Kongresi.

Berry, M. L. (1998). Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. New York.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. The Journal Of Psychology. Cilt: 132. Sayı: 5.

Bingöl, D.(1990). Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Butler, D. (1993). Business Studies. Oxford University Press. Printed in Great Britain

Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik: Bilgi-Karizma-Değişim. İstanbul: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Cilt-1. Deniz Harp Okulu.

Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.

Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar. 21.Yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası

Cohen, M. (1972). The Stimulation of Men in Business, Principles and Techniques. Paris: Organizational Publishing.

Costello, J. M. ve Lee, S. M. (1974). Needs Fulfillment and Job Satisfaction of Professionals. Public Personnel Management.

Çağlıyan, Y. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. Malatya: İnönü Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu

Çarıkçı, İ.H. (2000). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Çelik M. ve Turunç Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. Adana: 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Çelik R. , Erdem R. , Akkaş E. , Bardak N. (2012). Karikatürlerin Diliyle Yönetmel İlişkilerin Analizi. İzmir: 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Yayınlanmamış doktora tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Çelik, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetim. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetin N. G. ve Beceren E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Volume: 3. Sayı: 5.

Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara.

Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde: Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dağdeviren, G.E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.

Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi.

Davis, K. (1998). İşletmelerde İnsan Davranışı. K.Tosun(çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Dicle Ü. ve Dicle A. (b.t.) İsteklendirme (Motivasyon). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1.

Dilek H. , Bilgin N. (2012). Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama. İzmir: 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Dilts, R. B. (1996). Visionary Leadership Skills. California: Meta Publications.

Drucker, P. (1998). Yeni Gerçekler. B.Karanakçı (çev.). Yayın No:327. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Dublin, A. (1994). Individual and Organizational Effectiveness. London: Pirintice-Hall Inc.

Durham M. O. , Durham R. A. , Durham R. (2005). Leadership and Success In Relationships and Communication. Tulsa: Dream Point Publishers

Durmaz, T. (2005) Sağlık Kuruluşlarında Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Ankara: Yüksek Lisans Tezi.

Edizler G. ve Akbulut E. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. Kayseri: Erciyes İletişim Dergisi

Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Ejiogu, A.M. (1980). Theories of Job Satisfaction and Performance. An Overview and Contique. University of Hull Department of Adult Education.

Ekici K. M. (2013). Yönetim Becerileri. Ankara: Savaş Kitap ve Yayınevi.

Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2.Baskı.

Erdem R. , Adıgüzel O. ve Kaya A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı: 36

Erdil O. , Keskin H. , İmamoğlu S.Z. , Erat S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları. Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi. Sayı: 5. No: 1.

Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi

Erdoğan, İ. (1997) İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Eren, E. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın No: 236.

Eren, E. (1998). Yönetim ve Örgüt. İstanbul: Meta Basım Yayın Dağıtım.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: BETA Basım Yayım.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon. 6. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen T. ve Sencar H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları. No:1.

Erkuş A. , Coşkun E. ve Polat M. , (2010). Çoklu Zeka Liderlik Davranışlarının Belirleyicisi Olabilir mi? Üniversite Öğrencileri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Adana: 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Fu, W. (2011). Satish Deshpande. Vol. 104 Issue 4

Gerekan B. ve Pehlivan A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Afyon: Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt: 12. Sayı: 1.

Goleman D. , Boyatzis R. ve McKee A. (2002). Yeni Lider. F. Nayır ve O. Deniztekin (çev.). İstanbul: Varlık Yayınları (orijinal baskı tarihi 2002) 1. Baskı.

Göktepe, N. (2001). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü.

Gül H. ve Şahin K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Güner, A.R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi. Antalya: Yüksek Lisans Tezi.

Güney S. ve Arıkan S. (1994). Değişim Önderliği. Verimlilik Dergisi. Sayı 2.

Güney, S. (1997). Yönetici Ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral. 21. yy.da Liderlik Sempozyumu. İstanbul: DHO Matbaası.

Güney, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2007) Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2. Baskı.

Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1. Basım.

Güngör, T. (1995). Değişen Koşullarda Örgütsel Verimlilik ve İnsan Kaynaklarını Geliştirme Yönetimi. 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-2. Ankara: KHO Matbaası.

Harvard Business School Press. (2007) Liderlik. A. Kardam (çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.

Hersey, P. İ ve Blanchard, K. (1988) Management of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall International Inc

Hirschfeld, R. R. (2000), “Does Revising the Intrinsic and Extrinsic Subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form Make A Difference? ”Educational and Psychological Measurement. Vol. 60.

Hinterhuber, H.H. ve Friedrich, S.A. (2002). The Technology Dimension of Strategic Leadership The Leadership Challenge For Production Economists. International Journal Of Production Economics, No.77.

Hulin C.L. ve Smith P.C. (1964). Sex Differences In Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology. Cilt: 48. Sayı: 2.

İşcan Ö.F. ve Timuroğlu M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki İlişkisi ve Bir Uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 21. Sayı 1.

Kahn, R.L. (2001). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sag, P. A. Northouse (akt.) (orijinal baskı tarihi 1956).

Karabey C. ve Karcıoğlu F.(2008). Yönetici İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı. İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.

Karaca, S. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE. Yüksek Lisans Tezi.

Karalar R. , Özalp İ. , Maviş F. , Geylan R. , Tenekecioğlu B. , Şahin M. , Çömlekçi F. ve Aydın N. (2006). Genel İşletme. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. 6. Baskı.

Karaman F. ve Altunoğlu A. E. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Cilt:14 Sayı:1

Karayel, B. (1999). İşletme Yöneticilerinin Önderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri. Ankara: (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi.

Kaya, F.T. (2005). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Kaynak, T. (1981). Üretimde Sıfır Hata: Bir Motivasyon Programı Uygulaması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. Sayı 1.

Kaynak, T. (1990). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Keçecioglu, T. (2003). Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler. İstanbul. Okumuş Adam Yayıncılık. 1. Baskı.

Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.

Keskin H. ve Diğerleri (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Muğla: Celal Bayar Üniversitesi. Yönetim ve Organizasyon Dergisi. Cilt 7. Sayı 2

Khalifa M. H. E. (2011). Perceptions of Equity and Job Satisfaction: A Study of University Employees in Egypt. Mısır. International Journal of Management.

Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme. İstanbul: Organizasyon ve Davranış Yayın Matbaacılık. 4.Baskı.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. 7 Basım.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. Ankara: Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 12. Baskı.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. 13. Basım

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış. Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kolb D.A. , Rubin I.M. ve Mc Intgre J.M. (1971). Organizational Psychology: A Book of Readings. New Jersey: Prentice Hall. Inc.

Kondalkar, V. G. (2007). Organizational Behaviour. New Age International Publishers.

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberliği Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi. Vol. 13

Kutlay, M. (2011). İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Likert, R. (1961). New Pattern of Management. New York: MC Graw Hill Books. 1. Edition.

Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2004). Leadership Theory. Application. Skill Development. South-Western Publishing.

Luthans. F. (1981). Organizational Behavior. New York: Av Evidence-Based Approach. 12. Edition.

Luthans. F. (1989). Organizational Behavior. New York: Mc Graw Hill Company. 5. Edition.

Luthans. F. (2005). Organizational Behavior. New York: McGraw Hill. G. Ateş (akt.). (orijinal yayın tarihi 1981). 12. Edition.

Mc Gregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill. New York.

Mercer, D. (1997). Job Satisfaction and the Secondary Headteacher. the Creation of a Model of Job Satisfaction. School Leadership and Management. vol.17

Mirze, S.K. (2010). İşletme. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Muchinsky P. M. (2006). Psychology Applied to Work. 8. Edition. Thomson Wadsworth.

Noriega M. , Gutiérrez G. , Méndez I. ve Pulido M. (2004). Female Health Workers: Lifestyle, Work And Psychiatric Disorders. Cadernos de Saúde Pública. Cilt: 20, Sayı: 5

Northcraft, G. (1994). Organizational Behaviour. Orlando: The Dryden Press.

Northouse, P. G. (2001). Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Inc.

Northouse, P. G. (2004). Leadership: Theory and Practice. London: Sage Publications. 3. Edition.

Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470

Oshagbemi, T. (1997). Job Satisfaction Profiles of University Teachers. Journal of Managerial Psychology. Volume:12 Number:1.

Owens, J. (1976). The Uses of Leadership Theory. Management Organization and Human Resources. Mc Graw Hill Book Comp.

Önen L. ve Tüzün B. (2005). Motivasyon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık

Özalp E. , Kirel Ç. (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Yayınevi. 4. Baskı.

Özalp İ. ve Öcal H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 3. Sayı.4.

Özkalp E. ve Kirel Ç. (1996). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özsöylemez, O. (2009): “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.

Öztürk A.ve Güzelsoydan Y.S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi.

Pakdil F. , Önkibar E. ve Özdemir D. (2008). Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı ile Blake ve Mouton’un Yönetim Kafesi Teorisi Işığında Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Bir Görgül Araştırma Örneği. Antalya: 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.

Price, J. (1983). Organizational Measurement. C. Aldemir (çev.), Ankara: Amme İdaresi Dergisi (orijinal baskı tarihi 1972).

Ramazanoğlu, F. , Cengiz, A. ve Karahüseyinoğlu, M.F. (2003). İşletme ve Organizasyonlarda Personel Yönetimi. İşlevi ve Boyutlarının Değerlendirilmesi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi. Sayı 2

Robbins, S. (1986). Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset. 4.Baskı.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi

Sauser W.I. ve York M.C. (1978). Sex Differences In Job Satisfaction: A R e-Examination. Personnel Psychology. Cilt: 31. Sayı: 3.

Schermerhorn R. J. , Hunt J.G. ve Osborn R.N. (1998). Basic Organizational Behavior. New York.

Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Nobel Yayınları.

Shahid, N.B. (2002). An Extension and Evolution of Job Characteristics. Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate. Quest Worker. Sales Setting. Journal of Personal Selling and Sales Management. vol. 22.

Silah, M. (2001). Çalışma Psikolojisi. Ankara: Selim Kitapevi.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. American Journal of Community Psychology.

Spector, P. (1997). Job Satisfaction. Application. Assessment. Cause and Consequences. California: Sage Publications.

Sucu, Y. (1995). Durumsallık Yaklaşımı ve Stratejik Planlama. Ankara: Ankara 1.Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu Bildirileri-1. KHO Matbaası.

Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. Adana: Çukurova Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şimşek M.Ş. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Nobel yayınları.

Şimşek, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları. 5. Basım.

Şimşek, M.Ş. , Akgemci T. ve Çelik A. (1998). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Damla Yayınları.

Şimşek M. Ş. , Akgemci T. ve Çelik A. (2003a). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek, M.Ş. , Akgemci T. ve Çelik A. (2003b). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şimşek M. Ş. , Akgemci T. ve Çelik A. (2008). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek Ş. , Akgemcit T. ve Çelik A. (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitapevi.

Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi işletmelerinde çalışanların iş tatminsizliği sorunları üzerine bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. Bahar Sayısı. Cilt.3. Sayı.1

Tanrıverdi, L. (2008). İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul: Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2

Tekarslan E. , Baysal C. (2004). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Tengilimoğlu D. ve Yiğit A. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Ankara: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Sayı:3. Cilt:8.

Tengilimoğlu, D. (2005) Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ankara: Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı:1.

Tetik S. , Uçar G. ve Yalçın B. (2008). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları ile Yapılan Alan Araştırması. Verimlilik Dergisi.

Tınaz, P. (2013). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. Beta Basım Yayınları

Toker B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi, Vol. 8.

Tortop N. , Aykaç B. , Yayman H. ve Özer A. (2006) İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Basımevi.

Tümgan, C. (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Türk, S. (2007). Örgüt kültürü ve İş tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.**
- Türmen, İ. (1996). Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik. Ankara: MPM Yayını.**
- Tütüncü Ö. ve Çiçek O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. İzmir: Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi.**
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 2. Sayı:3**
- Tüz M. ve Sabuncuoğlu Z. (2005) Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktuel Basım. 1. Basım.**
- Ünsalan E. ve Şimşeker B. (2006). Temel İşletmecilik Bilgileri. Ankara: Detay Yayıncılık. 2. Baskı.**
- Vecchio, R. (1991) Organizational Behavior. London: Mc Graw Hill Book, Company.**
- Vecchio, R. (1995). Organizational Behavior. Florida: The Dryden Press. 3. Edition.**
- Vural Z.B. ve Coşkun A. (2007). Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme. Nobel Yayın**
- Wagner J.A. ve Hollenbeck J.R. (1992). Management and Organizational Behavior. New York. Englewood Cliffs. Prentice Hall Inc.**
- Weiss D.J. , Dawis R.V. , England G.W. ve Lofquist L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. 22. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. University of Minnesota**
- Williams M. (2005). Leadership For Leaders. U.S.A. Thorogood Publishing**
- Yahya, F. (1996). Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi. M.P.M. Yayınları, Verimlilik Dergisi.**

Yalçın, S. (1999). **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beste Yayınları. 6. Baskı.

Yulk G.A. (2002). **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall International Inc. 5. Edition.

Yurtseven, R. (2001). **Yaratıcı Yönetim**. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları. 1. Baskı.

Zel, U. (1996) **Liderlik Teorileri ve Araştırmaları**. Ankara: K.H.O. Matbaası.

Zel, U. (2001). **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. ve Özkarahan, B. (2001). **Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?** Antalya: 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.

Zel, U. (2006) . **Kişilik ve Liderlik**. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Biymed Eğitim 2015 Liderlikte Genel Yaklaşımlar

<https://www.biymed.com.tr/makaleler/makale.asp?id=4744> (16 Ekim2017)

John Kingsley Mensah 2017 Statistics How To

<http://www.statisticshowto.com/general-linear-model-glm/> (27.01.2018)

OGEM Danışmanlık t.y. Liderlik Üzerine Çalışmaların Kısa Bir Tarihçesi

<http://www.ogem.com.tr/makaleler2.html> (28 Eylül 2017)

Ozan Büyükyılmaz 2017 Örgütsel Davranış

<http://slideplayer.biz.tr/slide/3030262/> (17 Ağustos 2017)

Reyhan Açıkelli 2012 İş Tatmini Neden Önemli?

<http://www.marka-marka.org/genel/is-tatmini/> (16 Ağustos 2017)

Şükran Balaban 2010 Ücret ve Sosyal İlişkilerin Çalışan Motivasyonuna Etkisi

<http://www.ikpaylasim.com/ucret-ve-sosyal-iliskilerin-calisan-motivasyonuna-etkisi/> (24 Eylül 2017)

Türk İdare Dergisi 2012 Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme

<http://www.tid.gov.tr/makaleler/467nuranaksit.pdf> (12 Ağustos 2017)

Ülkü Varlık 2016 Yönetimde İnsan Boyutu ve Z Teorisi

<http://www.edirneyenigun.com/yazar/2541/ynetmde-nsan-boyutu-ve-z-teors.html> (04 Ekim2017)

Yusuf Alpaydın t.y. Motivasyon

<https://www.emaze.com/@AORWTZQFZ/Yusuf-Alpayd%C4%B1n---Motivasyon> (20 Ağustos 2017)

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı, aşağıdaki anket fakültemdeki bir dersin uygulama örneği olarak yapılmaktadır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-25 25-32 32-39 39-46 46 ve üstü

3. Eğitim Durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Lisans üstü

4. Medeni Durumunuz;

Evli Bekar Dul

5. Siz dahil hanede yaşayan birey sayısı?

1 2 3 4 5 ve fazlası

6. Hanede ücretli olarak çalışan fert sayısı?

1 2 3 4 ve fazlası

7. Kaç yıldır akaryakıt sektöründe çalışıyorsunuz?

5 yıl ve altı 5-15 yıl 15-25 yıl 25 ve üstü

8. Göreviniz:

Ön sahadan sorumlu eleman Market Müdürü Marketçi Yıkama Elemanı

Vardiya Şefi Güvenlik Görevlisi Temizlikçi Diğer

9. Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

0-1 1-2 2-3 3-4 4-5 5 ve üstü

Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı 1=Hiç memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Tamamen memnunum biçiminde belirtiniz. Not: Her soruda sadece bir kutu işaretleyebilirsiniz.

		1	2	3	4	5
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânından					
2	Tek başına çalışma imkânından					
3	Zaman zaman farklı pozisyonlarda çalışma imkânından					
4	Çalışma ortamında bir yer edinme imkânından					
5	Yöneticimin elemanlarına karşı davranış tarzından					
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliğinden					
7	Yöneticimin davranışından					
8	Sürekli bir işe sahip olma imkânından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme imkânından					
10	Ekip arkadaşlarım ile iş yapma imkânından					
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânından					
12	Firma politikasını uygulama imkânından					
13	Aldığım ücretten					
14	Bu işte ilerleme imkânından					
15	Kendi kararımı verme özgürlüğünden					
16	İş yaparken kendimi güven ve emniyetimden					
17	Çalışma koşullarından					
18	Çalışma arkadaşlarımdan					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden					
20	Yaptığım iyi bir iş karşılığında ödüllendirilmemden					

Aşağıda verilen maddeler lider/yöneticinizin iş tutumu ile ilgilidir. Aşağıdaki cümlelerin karşısındaki boşluklara düşüncelerinizi 1=Tamamen katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum biçiminde belirtiniz. Not: Her cümlede sadece bir kutu işaretleyebilirsiniz.

		1	2	3	4	5
1	Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.					
2	İhtiyaç duyulduğunda yoktur.					
3	Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.					
4	Açık dürüst bir yönetimi vardır.					
5	Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için gereken kaynakları sağlar.					
6	Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.					
7	Sorunlar karşısında uygun ve yapıcı çözümler üretir.					
8	Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.					
9	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar.					
10	Yeni fikirlere teşvik eder.					
11	Güç ve güven duygusu sergiler.					
12	Kurum vizyonunu vurgular.					
13	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
14	Yeni projeler üretir.					
15	Eleştirilere açıktır.					
16	Karar vermekten kaçınır.					
17	Ortak görev anlayışını vurgular.					
18	Hedefe ulaşacağına dair güven oluşturur.					
19	Astlarına güvenir.					

20	Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.					
21	Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
22	Çalışanların sorunlara farklı açıdan bakmalarını sağlar.					
23	Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.					
24	Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.					
25	Çalışanların kendisiyle işbirliği içinde olduğu için onları över.					
26	Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.					
27	Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
28	Çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.					

Sayın Katılımcı, anketime katıldığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Serhat DEMİR

DOĞUM YERİ VE TARİHİ: DİYARBAKIR 06.04.1990

MEDENİ HALİ: Evli

E-MAIL: serhat.dmr90@gmail.com

ADRES (EV):

ADRES (İŞ): 19 Mayıs Bulvarı Bağlarçeşme mh. No:
28 Esenyurt/İSTANBUL

TELEFON: 0 (532) 782 29 62

EĞİTİM DURUMU

2013- : İstanbul Arel Üniversitesi (Yüksek Lisans)

2008-2013: İstanbul Arel Üniversitesi (Lisans)

2004-2007: Beykent Lisesi (Lise)

YABANCI DİL

İngilizce: İyi Derece

İŞ TECRÜBESİ

2015- : Kayalar Akaryakıt İnşaat Gıda Su Madencilik Dış Tic. Ltd. Şti.
(Yönetici)