

**T.C  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
PERSONELİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR ASKERİ  
BİRLİKTE UYGULAMA ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Gökçen DÜMEN**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

**Ankara – 2008**



**T.C  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
PERSONELİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR ASKERİ  
BİRLİKTE UYGULAMA ÇALIŞMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Gökçen DÜMEN**

**Tez Danışmanı**

**Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN**

**Ankara – 2008**

## **ONAY**

Gökçen Dümen tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması ” başlıklı bu çalışma, 13 Kasım 2008 tarihinde yapılan savunma sonucunda (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. İrfan SÜER

Prof. Dr. Tengiz ÜÇOK

Yrd. Doç.Dr. Belgin AYDINTAN

## ÖNSÖZ

Küreselleşme ve teknolojideki gelişmeler tüm yöneticilerden değişim ortamına uyum sağlamalarını, kendilerini geliştirmelerini, örgütlerine ve işgörenlerine vizyon ve yeni stratejiler belirlemelerini zorunlu hale getirmiştir. Böylelikle çağımızın dinamikleri, gelişmelere uygun bir liderlik rol ve davranışlarını gerekli kılmaktadır. Bu liderlik davranışı, “Dönüşümcü Liderlik” kavramında anlam bulmaktadır.

Dünya şimdiye kadar hiç görülmemiş bir hızla değişmektedir. Örgütlerin bu değişim hızına ayak uydurabilmeleri için geliştirilmiş ve günümüzde de hala popülaritesini koruyan liderlik perspektifi dönüşümcü liderlik olarak bilinmektedir. Dönüşümcü liderlik değişim ve insan odaklı bir yaklaşımdır, amacı insanda dönüşümü elde ederek örgütü dönüştürmektir.

Bu araştırmada dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışlarının personelin iş tatmini üzerine etkisi incelenecektir.

Araştırmamın bütün süreçlerinde beni yönlendiren ve desteğini esirgemeyen sayın hocam ve danışmanım **Yrd.Doç.Dr. Belgin AYDINTAN’a**, benimle aynı kaderi paylaşan ve yardımlarını esirgemeyen arkadaşım **Burçin ÖZGÖR’e**, bana gerekli çalışma ortamını sağlayarak, desteklerini ve sevgilerini her zaman hissettiren sevgili **aileme** sonsuz teşekkür ederim.

Gökçen DÜMEN

Ankara, Haziran-2008

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR CETVELİ .....	viii
TABLolar CETVELİ .....	ix
ŞEKİLLER CETVELİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	3
1.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ.....	4
1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	6
1.3.1 İç Faktörler.....	7
1.3.1.1 Yaş.....	7

1.3.1.2 Cinsiyet.....	7
1.3.1.3 Meslek ve Eğitim Düzeyi.....	8
1.3.1.4 Kişilik.....	9
1.3.1.5 Statü.....	10
1.3.1.6 Hizmet Süresi.....	10
1.3.1.7 Medeni Durum.....	11
1.3.2 Dış Faktörler.....	11
1.3.2.1 Ücret.....	12
1.3.2.2 Yükselme Olanağı.....	12
1.3.2.3 Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği.....	13
1.3.2.4 Örgüt - Birey Dengesi.....	14
1.3.2.5 Ast - Üst ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler.....	14
1.3.2.6 Örgütün Sosyal Görünümü.....	15
<b>1.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI.....</b>	<b>16</b>
1.4.1 İçerik Kuramları.....	16
1.4.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	16
1.4.1.2.Motivasyon ve Durum Koruyucu Etmenler Kuramı.....	19
1.4.1.3.Alderfer'in VİG Kuramı.....	20
1.4.1.4.McClelland' ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	23
1.4.2.Süreç Kuramları.....	26
1.4.2.1 Beklenti Kuramı.....	26
1.4.2.1.1 Vroom'un Beklenti Kuramı.....	26
1.4.2.1.2 Lawler- Porter Beklenti Kuramı.....	28
1.4.2.2 Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı.....	30
1.4.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	31
1.4.2.4 Locke'un Değer Kuramı.....	33

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

<b>1.1.LİDERLİK KAVRAMI.....</b>	<b>36</b>
1.1.1 Liderliğin Tanımı.....	36
1.1.2 Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar.....	37
1.1.3 Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları.....	39
1.1.4 Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması.....	42
<b>1.2. LİDERLİK KURAMININ GELİŞİMİ.....</b>	<b>43</b>
1.2.1. Özellikler Kuramları.....	44
1.2.2. Davranışsal Kuramlar.....	45
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	46
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışması.....	48
1.2.2.3. Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	49
1.2.2.4 Mc Gregor X ve Y Kuramları.....	52
1.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli.....	55
1.2.3 Durumsallık Kuramları.....	57
1.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı.....	58
1.2.3.2 House'un Yol-Amaç Kuramı.....	59
1.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	61
1.2.3.4 Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Kuramı.....	63
1.2.3.5.Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı.....	65

1.2.4 Neo-Karizmatik Kuramlar.....	67
1.2.4.1 Karizmatik Liderlik.....	68
1.2.4.2 Dönüşümcü Liderlik.....	69
1.2.4.3 Sosyal Öğrenme Kuramı.....	70
1.2.4.4 Liderliğe Alternatifler Kuramı.....	71
<b>1.3. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI.....</b>	<b>72</b>
1.3.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	74
1.3.1.1.İdealleştirilmiş ( Karizmatik) Etki.....	74
1.3.1.2.Entellektüel Uyarım.....	75
1.3.1.3.Telkinle Güdüleme.....	77
1.3.1.4.Bireyselleştirilmiş İlgi.....	78
1.3.2 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	79

### III. BÖLÜM

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ PERSONELİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	82
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	82
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	83
1.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	83
1.5. ÖRNEKLEM.....	84
1.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK, VARSAYIM VE HİPOTEZLERİ.....	84
1.7. VERİ TOPLAMA ARACI.....	86
1.7.1. Liderlik Anketi.....	86
1.7.2. İş Tatmini Anketi.....	88
1.7.3. Anketin Güvenilirliği.....	88
1.8. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	89

1.8.1 Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı.....	89
1.8.2 Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular..	96
<b>SONUÇ .....</b>	<b>115</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>119</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU .....</b>	<b>126</b>
<b>EK 2: GÜVENİRLİK ANALİZİ.....</b>	<b>133</b>
<b>EK 3: LİDERLİK GÜVENİRLİK ANALİZİ .....</b>	<b>135</b>
<b>EK 4: İŞ TATMİNİ GÜVENİRLİK ANALİZİ.....</b>	<b>137</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>138</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>140</b>

**KISALTMALAR**

- DLD :Dönüşümcü Liderlik Davranışı  
VİG :Var Olma, İlişki Kurma, Gelişme.  
vb. :Ve benzeri  
çev. :Çeviren  
s. :Sayfa  
Ort. :Ortalama  
Med. :Medyan  
Sd :Serbestlik derecesi  
Ss :Standart sapma  
SPSS :Statistical Packet for the Social Sciences

## TABLÖLAR CETVELİ

**TABLO 1:** Yönetici ve Lider Özellikleri

**TABLO 2:** Ohia State Üniversitesi Liderlik Tarzı

**TABLO 3:** Liderlik Ölçeği

**TABLO 4:** Likert'in Sistem IV Kuramı

**TABLO 5:** Örneklemin Yaşa Göre Dağılımları

**TABLO 6:** Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı

**TABLO 7:** Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımları

**TABLO 8:** Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

**TABLO 9:** Örneklemin Eşin Çalışma Durumuna Göre Dağılımları

**TABLO 10:** Örneklemin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılımları

**TABLO 11:** Örneklemin Çalışma Yılına Göre Dağılımları

**TABLO 12:** Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

**TABLO 13:** İdealleştirilmiş Etki ile İş Tatmininin İncelenmesi

**TABLO 14:** Telkinle Güdöleme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

**TABLO 15:** Entelektüel Uyarım İle İş Tatmini İlişkisi

**TABLO 16:** Bireysel Destek İle İş Tatmini İlişkisi

**TABLO 17:** Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Yaş İlişkisinin İncelenmesi

**TABLO 18:** Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Cinsiyet İlişkisinin İncelenmesi

**TABLO 19:** Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi

**TABLO 20:** Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Eğitim Seviyesi İlişkisi

**TABLO 21:** Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Kıdem Arasındaki İlişki

## ŞEKİLLER CETVELİ

**ŞEKİL 1:** Motivasyon Süreci

**ŞEKİL 2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**ŞEKİL 3:** Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı

**ŞEKİL 4:** Alderferg'in ERG Kuramı

**ŞEKİL 5:** Vroom Motivasyon Modeli

**ŞEKİL 6:** Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

**ŞEKİL 7:** Değerlerin Doyum Üzerine Etkisi

**ŞEKİL 8:** Likert'in Lider Davranışını Ele Alış Biçimi

**ŞEKİL 9:** Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

**ŞEKİL 10:** Yaş Grupları Frekans Dağılımı Grafiği

**ŞEKİL 11:** Cinsiyet Grupları Frekans Dağılım Grafiği

**ŞEKİL 12:** Medeni Durum Gruplarının Frekans Dağılım Grafiği

**ŞEKİL 13:** Eğitim Durumları Gruplarının Frekans Dağılımı Grafiği

**ŞEKİL 14:** Eşin Çalışma Durumunun Frekans Dağılım Grafiği

**ŞEKİL 15:** Çocuk Sahibi Olma Durumunun Frekans Dağılım Grafiği

**ŞEKİL 16:** Çalışma Yılı Frekans Dağılım Grafiği

**ŞEKİL 17:** Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

**ŞEKİL 18:** İdealleştirilmiş Etki ve İş Tatmini İlişkisi

**ŞEKİL 19:** Telkinle Güdüleme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

**ŞEKİL 20:** Entellektüel Uyarım İle İş Tatmini İlişkisi

**ŞEKİL 21:** Bireysel Destek İle İş Tatmini İlişkisi

## GİRİŞ

Yirminci yüzyılın başlarında İşletme Bilimine dahil edilen “iş tatmini” kavramı, günümüzde gerek kuramcılarının gerekse uygulamacıların katkılarıyla örgütlerde üzerinde en fazla araştırılan konulardan bir tanesi olmuştur. İş tatmini, özellikle son yıllarda “davranış bilimcilerin” önem verdiği konulardan birisi olarak, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavramdır. Örgütün yüksek bir etkililik düzeyine ulaşması, bireysel ve örgütsel ihtiyaçların yüksek düzeyde karşılanmasına bağlı bulunmaktadır. Öte yandan örgütlerde iş tatmininin sağlanmasında etkin olarak “liderliğin” önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde iş tatmininin örgütsel etkinlik için önemli olması, örgütün en önemli girdisi olarak kabul edilen işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, ancak etkin bir liderlik yardımıyla gerçekleştirilecektir.

Yirmibirinci yüzyıla girdiğimiz bu dönemde değişen çevre ve iş yeri koşulları sonucu, “iş tatmini ve liderlik” kavramları oldukça farklılaşmıştır. Bu dönemde örgütler tarafından uygulanan politikalar sorgulanmaya başlanmış, işgörenlerin duygularına ve hoşnutluğuna hitap eden, işgörenlerin tatminini arttırmayı hedefleyen politikalar uygulanmıştır. Diğer taraftan “bilgi çağında” yaşadığımız düşünülürse; sürekli gelişen teknoloji, iş gücünün değişen yapısı, işletme çevresinin sürekli rekabete hazır bir ortam içinde olması, liderden, “klasik liderlik” tanımlarının öngördüğünden daha fazlasını talep etmektedir. Günümüz, bilgi açısından donatılmış işgörenlerini yönlendirmek, klasik anlamdaki “lider ile işgören” ilişkisinin ötesine geçerek, daha yakın bir ilişki kurmayı gerektirmektedir. Lider ile işgören arasında bu kadar yakın bir ilişkiyi yoğun bir etkileşim sağlayıp, örgütün hedeflerine ulaşmada işgöreni güdüleyen liderlik çeşidi: “Dönüşümcü liderliktir.”

Bu araştırmada günümüzün liderlik kuramlarından “Dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi” incelenecektir.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde iş tatmini kavramı tanımlanacak ve önemi anlatılacak, iş tatmini kavramını etkileyen iç ve dış faktörler üzerinde durulacak, daha sonra iş tatmini kuramları, iki başlık altında içerik ve süreç kuramları olarak incelenecektir.

İkinci bölüme “Dönüşümcü liderlik davranışı” başlığı altında “Liderlik” kavramının tanımlanmasıyla başlanacak, daha sonra liderlik kuramları “zellikler Kuramı”, “Davranışsal Kuramlar”, “Durumsal Kuramlar” ve “Neo Karizmatik Kuramlar” dört başlık altında anlatılacak ve son olarak “Dönüşümcü liderlik” kavramı incelenecektir.

nc ve son bölümde ise, Dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi ilişkisini inceleyen bir alan araştırması yer alacaktır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve hipotezleri açıklanacaktır. Daha sonra anketalışması sonucu elde edilen araştırma bulguları tablo ve grafiklerle gösterilecek ve değerlendirilecektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde iş tatmini kavramı bir bütün olarak ele alınacak, önce tanımı yapıp kavram hakkında bilgi verilecektir. İş tatminini etkileyen iç ve dış faktörler alt başlıklar altında açıklanacaktır. Son olarak iş tatmini kuramları; İçerik ve Süreç Kuramları olmak üzere iki başlıkta incelenecektir.

#### 1.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İşgörenlerin iş yaşamından beklentileri, değişen ve gelişen çalışma şartlarına paralel olarak gelişimini ve değişimini sürdürmektedir. Başta temel ihtiyaçları karşılamak gibi en basit şekilde ifade edilebilecek olan bu süreç, günümüzde insanın çalıştığı işinden fiziksel ve psikolojik tatmin alması gereken bir yapıya dönüşmüştür.

İş tatmini kavramı 20. yüzyılın başlarında ortaya atılmış, ilerleyen yıllarda gittikçe önemi artan bir kavram haline gelmiştir. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında iş tatmini de yer almaktadır. Konunun önemli olmasının pek çok nedeni vardır. Birincisi, insancıl nedenlerdir; İş tatmini, yaşam tatminiyle ilişkilidir ve bunlar bireylerin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir başka neden, konuya işyeri açısından bakıldığı zaman ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ve üretkenlik arasında doğrudan ilişki olmamakla birlikte, iş tatminsizliğinin yarattığı gerilim ve grup uyumu sorunları gibi dolaylı etkiler konunun önemini göstermektedir (Ergin, 1997:25).

Çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, basit olarak işgörenlerin işlerini sevme derecesi şeklinde tanımlanabilecek iş tatmini (Sun, 2002:3)

ortak bir tanımı olmadığı için bilim adamları ve araştırmacılar tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan birkaç örnek verecek olursak;

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ve hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir. Dolayısıyla iş tatmini düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçları karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir. İşgörenlerin bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Silah, 2000:102). İş tatmini, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve sıklıkla çalışılan tutumdur (Çetinkanat, 2000:1). İş tatmini, iş görenin işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin kendisi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirtir (Çarıkçı, 2001:162).

İş tatmini, iş görenlerin işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel bir kavramdır. İş tatmini ya da tatminsizliği işgörenlerin istekleri ile buldukları durum arasındaki karşılaştırmaların bir sonucudur (Durmaz, 2003:14).

Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında iş tatminini; insanın çalışma hayatında ortaya koyduğu performans karşılığında, işinin ona sağladığı olanakları benimsemesi; diğer bir deyişle benimsediği olanaklara binaen işini severek sürdürmesidir diye tanımlayabiliriz.

## **1.2 İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ**

İş, insan yaşamının önemli bir parçasıdır. İnsan, gününün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun

yaşamında mutlu olabilmesi için, işinden doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004:12).

İş tatmini, işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanında fizyolojik ve ruhsal durumlarının da bir göstergesidir. Bu nedenle, iş tatmini denilince işten sağlanan maddi kazanç ve birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşlarıyla elde ettikleri verimin onlara sağladığı mutluluk ve huzur akla gelir (Bingöl, 1990:200).

Sertçe ise iş tatmininin önemi konusunu üç başlık altında incelemiştir (Sertçe, 2004: 6-7);

- **Birey Açısından:** İş tatmini yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağına, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına sebep olacağı düşünülmektedir.
- **Örgüt Açısından:** İşgörenlerin beklentilerini karşılayabilen örgütlerin işgören bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatmini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise işgören bulmakta zorlandıkları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların arttığı ve buna bağlı olarak verimliliğin düştüğü, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.
- **Yönetici Açısından:** Yöneticilerin başarısı; personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, işgörenin işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır. Yöneticiler işgörenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar; Birincisi tatminsiz personel işten kaçır ve

mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. İkinci olarak, iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Ve son olarak tatmine ulaşan personel olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür.

İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olan iş tatmininin, örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında rolü büyüktür. Örgütte işgörenler örgütün en önemli kaynağıdır. Modern yönetim kuramisyenleri hizmetlerin etkinliği ile işgörenlerin tatmininin sağlanmasını yönetimin iki temel hedefi olarak görmektedir (Aksayan, 1990:28-51).

Bugünkü yönetim anlayışı içerisinde de, insan artık bir işletmenin sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın geliştirilmesinin ve sağlıklı olabilmesinin örgütlerin sürekliliği için önemi büyüktür. İşgörenlerine tatmin verebilen bir iş ve iş ortamı sağlayabilen örgütler iyi elemanlarını bu sayede ellerinde tutabilir ve rakipleriyle rekabet edebilirler. İşletmelerin işgörenlerinin tatminlerine önem vermesi, daha mutlu bir toplum haline gelmesinde de rol oynar (Telman ve Ünsal, 2004:13).

### **1.3 İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş tatminini etkileyen faktörleri; iç ve dış faktörler olmak üzere iki başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi işgörenin kendisi ile ilgili durumlardır; kişilik özellikleri, bundan önceki yaşantısı buna dâhil edilebilir. İkincisi ise işgörenin dışında iş ortamı ve işi ile ilgili faktörlerdir.

### **1.3.1 İç Faktörler**

İş tatminini etkileyen iç faktörler sırasıyla yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, kişilik, statü, hizmet süresi, medeni durum başlıkları altında incelenmiştir.

#### **1.3.1.1 Yaş**

İşgörenlerin yaşları ile iş tatmini arasında paralel bir ilişkinin olduğunu düşünülmektedir.

Hezberg yaptığı incelemeler sonucunda yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriyle açıklamıştır (Uyargil, 1988:22). Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir işgörenin iş tatmini, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulmuş olması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu iş tatmini zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük iş tatminine sahip olacaktır. Bir süre sonra tatminsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar (yeni iş bulma gibi) ya da durumunu kabullenmesi sonucu iş tatmininde artış gözlenecektir. Ülkemizde yapılan bir araştırmada iş tatmininin yaşın ilerlemesiyle arttığı sonucu bulunmuştur (Telman ve Ünsal, 2004:58).

#### **1.3.1.2 Cinsiyet**

Cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda şimdiye kadar birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonuçları genellikle kadın ve erkeklerin iş tatminleri bakımından birbirinden farklılaşmadığı yönündedir. Ancak bu konuda kesin bir karar verebilmek için araştırmada incelenen kadın ve erkeklerin iş statülerine dikkat edilmelidir. İş ya da meslek faktörleri kontrol altına alınmadan yapılan araştırmalarda daha

yüksek statü lü işlerde çalışmaları sebebiyle erkekler daha tatminli çıkabilir (Telman ve Ünsal, 2004:57).

Cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilir, ancak kadınların toplumda üstlendikleri eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetişme düzeyindeki, aynı işi yapan erkek işgörenlere göre aldıkları ücret, iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Sertçe, 2004 ).

### **1.3.1.3 Meslek ve Eğitim Düzeyi**

İşgörenlerin iş tatminine ulaşmasında önemli faktörlerden bir tanesi de meslek ve eğitim düzeyi faktörüdür.

Çünkü eğitim düzeyi, işgörenlerin işlerinin yapısını daha iyi kavramalarını kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda, işgörenler işlerini başarılı bir şekilde yapıp tatmin olabilmektedirler. İyi öğrenim görmüş işgörenlerin, düşünce ve bilgi birikimlerinin fazla, çalışmaya ilişkin değerleri ve beklentilerinin ise farklı olduğu bir gerçektir. Bu nedenle, yüksek öğrenimli işgörenlerin tatmin olmaları, düşük öğrenimli işgörenlere göre daha zordur (Özgen ve Başak, 2002:331-332). Çalışma hayatını tercih ederken insanların kendi eğitim ve bilgi seviyelerine göre tercih yapmaları kendi iş tatminlerini pozitif yönde etkileyecektir.

Kısacası, eğitim kişinin işinden beklentilerini karşılıyor ve daha fazla tatmin verecek iş olanaklarına yol açıyorsa tatmini arttırıcı, beklentilerini karşılamıyorsa tatmini azaltıcı bir rol oynayabilir (Telman ve Ünsal, 2004:13).

### 1.3.1.4 Kişilik

İşgörenlerin işlerinden beklentileri, öncelikle onların kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Çünkü temel kişisel özellikler ( karakter, yetenek ve mizaç) iş ya da işverenden beklentilerin nitelik ve niceliğinin en önemli belirleyicisi ve sınırlayıcısıdır. Dolayısıyla iş tatminini belirleyen faktörlerin başında, işgörenlerin kişilik yapıları gelmektedir. Eğer işgörenler, kendi kişilik yapılarına uygun bir işte çalışırlarsa mutlu olurlar ve işlerinden yüksek düzeyde tatmin olurlar (Turmuş, 2005: 53).

Kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiye örnek olarak nevrotik kişilik yapısını verebiliriz. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepki verirler; esnek değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış açılarının da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş tatminini etkileyen diğer bir kavram olarak kişide bulunan “olumsuz duygulanım” kavramını diğer bir örnek olarak verebiliriz. Olumsuz duygulanım, zamandan zamana ve durumdan duruma, tutarlı biçimde olumsuz duygular yaşama eğilimi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz duyguları daha sık yaşamaya eğilimli olan kişilerin stresin etkilerine benzer fiziksel belirtileri de daha fazla yaşamaya eğilimli oldukları görülmüştür.

İş tatmini kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi araştırmalarında, farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş tatmini verebilir. İçe dönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içe dönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamdan daha çok tatmin olabilirken, dışadönük işgörenler, fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla tatmin alabilirler (Telman ve Ünsal, 2004:62).

### 1.3.1.5 Statü

İş tatmini ve statü arasında paralel bir ilişki vardır. Örneklesek artan statüye bağlı olarak bir kişinin yönetim kademesinde yükselerek daha fazla gücü elinde bulundurması, şirket politikasında karar verecek yetkiye sahip olması gibi durumlar onun işinden daha fazla tatmin almasını sağlar.

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak, daha önce üzerinde durulan maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi, işverenlerle yöneticilerin elindedir. Astlar ya da işgörenler üstleri ile yöneticilerin saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıktan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören personel daha da gayretli çalışmalarını sürdürecektir (Karaduman, 2002).

İşgörenin belirli bir statüye sahip olması ya da statüsünün artması, sosyal çevresince de takdir edilmesini sağlayacak bu da iş tatminini arttırıcı etki yapacaktır.

İş tatmininin sağlamlasında işgörenlerin bağımsız hareket etmesi, karar merciinde bulunması ve gücü yönetmesi etkili olmaktadır.

### 1.3.1.6 Hizmet Süresi

Bir çalışanın iş tatmini çalıştığı örgütte yaptığı görev süresi ile doğrudan ilişkilidir.

İşgörenlerin hizmet yılları arttıkça iş tatmininin de buna paralel olarak artacağı düşünülmektedir. Ancak, iş yaşamı süresince geçen yıllar içerisinde işgörenin gereksinimlerinin karşılanamaması halinde, olumlu düşünce ve

beklentiler yerini olumsuz düşünce ve beklentilere bırakacağından, iş tatminsizliğinin artacağı unutulmamalıdır (Sertçe, 2004).

Ronen tarafından yapılan bir araştırmada ise, bireyler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklı artan tatminin aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise tatmininin yeniden artmaya başladığı sonucu bulunmuştur.

Söz konusu araştırmada, bireylerin iş tatmini düzeylerindeki bu dalgalanma ve artışın işten ayrılmalar sonucunda meslek grubunda meydana gelen değişiklikler ya da bireylerin ödül beklentilerinde daha gerçekçi olmaya başlamalarından kaynaklanıyor olabileceği savunulmaktadır (Sun, 38:2002).

### **1.3.1.7 Medeni Durum**

Evli ya da bekâr olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkati çekmektedir. Evlilerin daha tatminli olmalarının nedeni aile yaşamındaki tatminin işe yaygınlaştırılmasından olabilir ya da evliliğin işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilir (Telman ve Ünsal, 2004:59).

### **1.3.2 Dış Faktörler**

İşgörenin kendisi dışında gelişen, çalıştığı örgüt ile ilgili olan dış faktörler; ücret, yükselme olanağı, çalışma koşulları ve iş güvenliği, örgüt - birey dengesi, ast-üst ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, örgütün sosyal görünümü konu başlıkları altında incelenmiştir.

### 1.3.2.1 Ücret

Ücret, işgörenler açısından iş tatmini ile yakından ilgilidir. Alınan ücretin düşüklüğü ya da yüksekliğine göre iş tatmini arasında paralel bir ilişki vardır. Çünkü günümüz yaşamında para, işgörenlerin ihtiyaçlarını giderebilmesi için en etkili araçtır. Dolayısıyla kazanılan para diğer bir deyişle ücret, iş tatminini etkilemektedir.

İşgörenlerin ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen en önemli faktörlerden biri de ücretlerinin adil olup olmadığına ilişkin algılarıdır. İnsanlar, örgüte verdikleri ile aldıklarını kendilerine göre kıyaslarlar. Bu oran beklediklerinin altında ise tatminsiz olacaklardır. Böyle bir kişi “Bu kadar saat çalışıyorum, doğru dürüst tatil yapmadım. Kazandığım para ile ancak karnım doyuyor”, diye düşünüyorsa ücretinden tatminsiz olması olasıdır. Adalet algısı başkalarının verme/alma oranlarına bakılarak da etkilenebilir. “Ben üniversite mezunuyum, hem de iki dil biliyorum. Arkadaşım ise lise mezunu ama aynı parayı alıyoruz. Bu haksızlık,” diye düşünen biri, ne kadar çok kazanıyor olsa da aldığı ücret konusunda tatminsiz olacaktır.

Bu yüzden ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekir. Ücretinden tatminsiz olan işgörenlerin performanslarının düştüğünü göz ardı etmemek gerekir (Telman ve Ünsal, 2004:59).

### 1.3.2.2 Yükselme Olanakları

Örgütün yükselme olanaklarını adil bir şekilde yapması ve yükselmeye yönelik fırsatların olması iş tatminiyle yakından ilgilidir. Çünkü işinde yükselmek (terfi etmek), kişinin başarılı olduğunun ve ileride başarılı olacağı tahmin edildiğinin bir göstergesidir. Ayrıca yükselme olanağı beraberinde, statü ve maaş artışı getirir (Telman ve Ünsal, 2004:41-42).

İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi tatmini arttıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş tatminini olumsuz etkileyecektir (Erdoğan, 1996:240).

İş görenlerin iş tatmininde etkili olan terfi etme ve yükselme olanağı örgütler tarafından adil bir şekilde uygulandığı zaman kendilerine olumlu olarak yansiyacaktır.

### **1.3.2.3 Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği**

İş yerindeki çalışma koşulları ve fiziksel ihtiyaçlar arasında bir uyum varsa iş tatmini de vardır. Çünkü işgörenlerin belirlenen amaçlara ulaşmalarını sağlayan çalışma şartları mevcut ise tatmin olmaları daha kolay olur. İşgörenler, işyerlerinde rahat ve güven içinde çalışmak isterler. İşgörenleri tatmin olmaya yöneltten çalışma şartlarından bazıları şunlardır: uygun aydınlatma, sıcaklık, havalandırma sistemi, az gürültü, koruyucu malzemeler, temiz bir ortam, uygun iş kıyafetleri v.s (Turmuş, 2005: 58).

İşgörenin hizmet verdiği örgütte, işten çıkarılma stresi yaşamadan, uzun yıllar hizmet vereceğini bilerek çalışması, geleceğe umutla bakması iş tatminini arttıran önemli faktörlerden bir tanesidir. Yine iş güvenliğinin uygulamada ki kanunlarla belirtilen şartların, hizmet verilen örgüt tarafından sağlanması da, çalışanın iş tatminine olumlu etki yapacaktır.

### 1.3.2.4 Örgüt - Birey Dengesi

İş yaşamında örgüt - birey dengesi, basit ücret - emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Nitekim bir örgütte aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da bir kişinin aynı iş için farklı örgütlerden farklı ücret talep etmesi, örgüt – birey dengesinin sadece ücret – emek faktörlerine dayanılarak kurulamayacağını göstermektedir ([www.mcozden.com](http://www.mcozden.com)).

İş görenler örgüte; belirli bir zaman dilimi içerisinde emeklerini, önceki işlerinden edindikleri bilgi birikimi ve tecrübelerini, sorun çözme, dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini verirler. Karşılığında da örgütten ücret, prim, sosyal güvenlikleri, sosyal ilişkiler, grup üyelikleri, örgütün imaj ve pozisyonuna bağlı olarak saygı statü, eğitim ve yükselme olanaklarına bağlı olarak da gelişim potansiyeli alırlar ([www.mcozden.com](http://www.mcozden.com)).

Örgütte personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede “psikolojik sözleşme” kavramı ile açıklanmaktadır (Canman, 1993:6).

Psikolojik sözleşme, mevcut iş sözleşmelerine ek olarak kabul edilebilir. Psikolojik sözleşme, birey ve örgüt arasında yazılı olmayan, konuşulmamış beklentilerin toplamıdır (Kaya, 2005:12).

### 1.3.2.5 Ast - Üst ve Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Birey bir örgütte kendisine verilen işleri yapmaya başlayınca örgüt içinde geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlendiği göreve göre denkleleriyle birlikte çalışır, üstlendiği role göre amirleri ya da astları vardır. Amirler işin planlamasını yapar ve planlanan şekilde yürümesi için astlarını denetler. Bu denetim işgörenlere çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına

karar almalarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996;241-242).

İş tatmini, işyerindeki olumlu sosyal ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir işgörenin görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de iş tatmini olarak değerlendirilir. Burada sözü edilen grup, işgörenin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusu veren gruptur (Bingöl, 1990: 201-202).

### **1.3.2.6 Örgütün Sosyal Görünümü**

İşgörenler işlerini sadece gelir elde etmek ve geçim aracı olarak görmezler. İşgörenler yaptıkları işlerle; toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. Toplumda aranan, önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen meslekler de olabilir. İşgörenler, toplumsal değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler (Çetinkanat, 2000:6).

Diğer yandan her örgüt kendi olanakları ölçüsünde işgörenlerine sağladığı haklar ve diğer imkânları ile içinde yaşadığı toplumda bir imaj oluşturarak farklı tanınır. İşgörenlerin toplumda herkes tarafından kabul edilen ve beğenilen örgütlerde bulunmaları, iş tatminlerine olumlu katkıda bulunacaktır.

## **1.4. İŞ TATMİNİ KURAMLARI**

Bilimsel yönetim ve işgören ilişkileri kuramları, işgörenleri neyin güdülediğini anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Güdülenme karmaşık bir kavram olduğundan, temel güdülenme sürecinde çeşitli etkenlerin rol oynadığı, değişik kuramlara bakılarak anlaşılmaktadır (Çetinkanat, 2000:11).

İş tatmini ile ortaya konulan belli başlı kuramlar burada içerik ve süreç olarak iki başlık altında incelenecektir.

Bu kuramlarda temel amaç; işgörenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek için yöneticilerin göz önüne alması gereken faktörleri incelemektir (Turmuş, 2005: 21).

### **1.4.1 İçerik Kuramları**

İçerik kuramları ihtiyaçlar ve dürtülerin öncelik sırasının nasıl gerçekleştiğini araştırır (Yüksel, 2000:135). Ayrıca içerik kuramları, iş tatmininin içeriğini oluşturan öğelerin tanıtılmasını ve iş tatmininin hangi değişkenlerin sonucu oluştuğunu da açıklamaktadır. İçerik kuramları, işgörenin iş tatminini sağlayan ihtiyaçları tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bu kuramlar, işgörenlerin belirlenen bazı değerlerinin ya da ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılandığında iş tatminini nasıl algılayacaklarını açıklamaktadır (Durmaz, 2003:20-21).

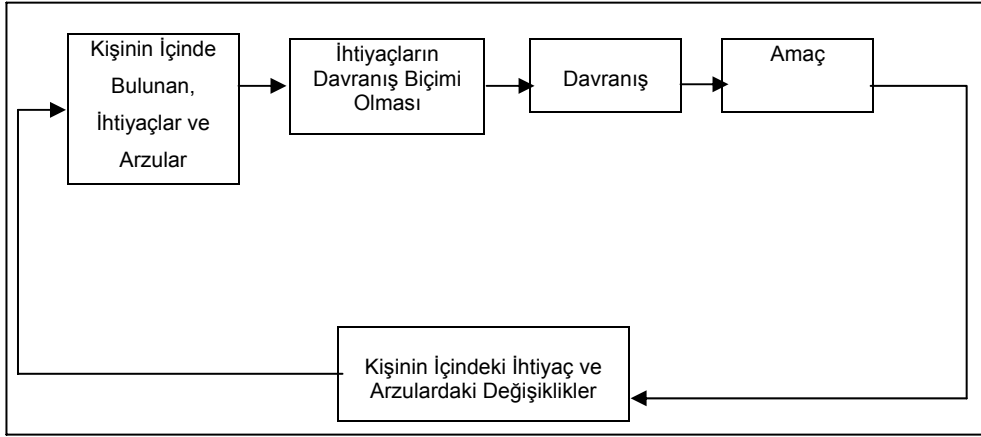
Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg' in Motivasyon – Durum Koruyucu Etmenler Kuramı, Alderfer' in VİG İhtiyaçları Kuramı ve McClelland' ın Başarma İhtiyacı Kuramı; içerik kuramları kapsamında incelenecektir.

#### **1.4.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Güdülenme kuramları içerisinde en bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde de popülerliğini koruyan, insan ihtiyaçlarını beş ana başlık altında toplayan ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıdır. Maslow insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme başlıkları altında sınıflandırmıştır. Maslow'a göre bu

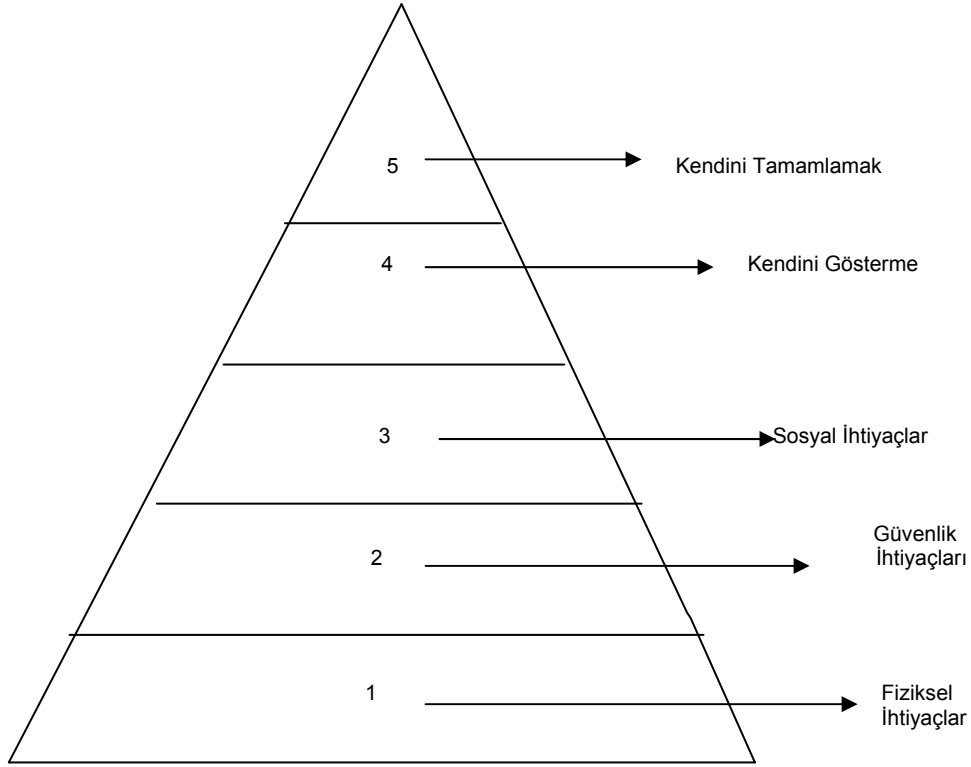
ihtiyaçların bir hiyerarşik sıralaması vardır. Örneğin fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra güvenlik ihtiyacı açığa çıkar.

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur; Eğer yönetici, işgörenin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir. Bu kuramın ele aldığı motivasyon süreci aşağıda Şekil 1'deki gibi gösterilir (Koçel, 2001:511):



**ŞEKİL 1: Motivasyon süreci**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda Şekil 2'de gösterilmektedir (Koçel, 2001:512):



**ŞEKİL 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow'a göre bir insanın alt basamaklardaki bir ihtiyaı giderildikten sonra bir st basamaktaki ihtiyaı ortaya çıkar. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaı gideren aracın diğer basamaktaki ihtiyaı tatmin etmesi imkânsızdır. Bu durumda yönetici, bir st basamaktaki ihtiyaçlara ve onları giderme yollarına yönelerek bireyi, örgütün hedefleri doğrultusunda harekete gecirmelidir. Maslow, bir kişinin ortalama olarak fizyolojik ihtiyaçlarının % 85'ini, güvenlik ihtiyaının % 70'ini, sosyal ihtiyaçlarının % 50'sini, saygınlık ihtiyaının % 40'ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaının ise, ancak %10'unu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür (Güney, 2000:481).

Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi bireylerin neden çeşitli özverilerde bulunarak başka bireylerin düşünce ve emirleri doğrultusunda örgütlerde

çalışmayı kabul ettikleri konusuna açıklık getirmek üzere değerlendirildiğinde bireylerin;

- fizyolojik gereksinimlerini karşılamak üzere bir işe gereksinim duydukları,
- herhangi bir nedenle işsiz kaldıkları ya da haksızlığa uğradıkları durumlar için sigortalı olmak, sendikalı olmak, gelecek için tasarrufta bulunmak gibi birtakım önlemleri güvenlik gereksinimlerini karşılamak üzere aldıkları,
- sosyal varlıklar oldukları için ve ait olma gereksinimleri nedeniyle anlaşabilecekleri iş grupları içinde çalışıp, klüp, sendika ve dernekler kurdukları,
- saygınlık gereksinimlerini karşılamak üzere diğer insanlara hizmet vererek onların takdirini kazandıkları, bu şekilde kendilerine güvenlerinin geliştiği ve topluluk içinde bir mevki sahibi oldukları; saygınlık gereksiniminin topluma yansıyan en belirgin niteliğinin terfi etme, daha fazla görev ve sorumluluk yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumları olduğu,
- kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin ise çalıştıkları işlerde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini göstermeleri olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Eren, 1993: 28-29).

Maslow'un modeli çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Eleştiriler genel olarak bütün ihtiyaçların aynı sırayı izleyen bir kalıp içine sokulamayacağı, ihtiyaçların birbirinden kesin çizgilerle ayrılmayacağı, karşılanan ihtiyacın devam edeceği yolundadır (Yiğit, 2004:133).

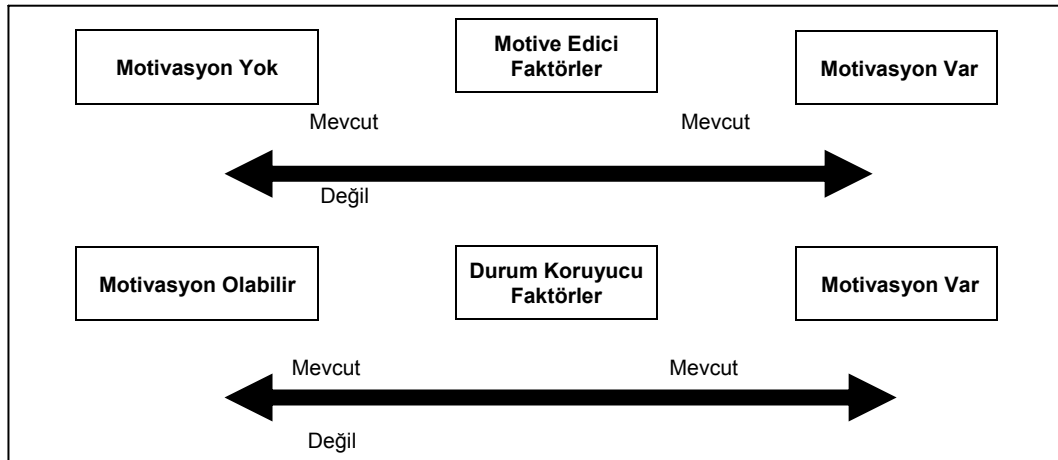
İhtiyaçlar kuramı, ana olarak güdülenmeyi açıklamak için geliştirilmiştir. Bu kuramın, kişilerin belli fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğunu, bunu da yaptıkları işlerle giderebileceklerini belirtmektedir. İhtiyaçlar giderilmediği zaman, hoşla gitmeyen bir gerilme durumu ortaya çıkar ve iş tatmini algılanamaz. İhtiyaçların giderilmesi gerilimi ortadan kaldırıp tatminin algılanmasını sağlar (Turmuş, 2005:25).

#### **1.4.1.2.Motivasyon ve Durum Koruyucu Etmenler Kuramı**

Herzberg bu kuramda, iş unsurlarının iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeye çalışmıştır. Herzberg' e göre, bu iş unsurları iki gruptur. Bunlar, hijyen ( durum koruyucu ) ve motive edici unsurlardır. Motive edici unsurlar, işin içeriği gibi işin kendisiyle, işin ne kadar zor olduğu ile ilgili olup, başarı ve tanınmayı içermektedir. Sorumluluk, işteki özerklik, ilgi çekici bir iş gibi unsurlar motive edici unsurları ifade etmektedir. Hijyen(durum koruyucu) ise, iş ve çalışma çevresiyle ilgili olup örgüt politikası ve idaresi, denetim, ücret, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarını içermektedir. Hijyen faktörleri, işin fiilen yapıldığı yerdeki fiziksel ve psikolojik ortamla ilişkilidir (Turmuş, 2005:29).

Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni, bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etmenlerin yokluğu işgörenin devamlı çalışmasını tehlikeye düşürmektedir (Karaduman,2002:65).

Herzberg'e göre bir işgören işinden aynı anda tatminli ve tatminsiz olabilmektedir. Bu durum aşağıda Şekil 3'te gösterilmiştir (Güney, 2000:484):



**ŞEKİL 3: Herzberg'in Durum Koruyucu Etmenler Kuramı**

Herzberg'e göre motive edici gereksinimler karşılandığında işgörenler iş tatminine ulaşırlar, karşılanmadığında ise işlerinden tatmin hissetmeyeceklerdir. Hijyen ( durum koruyucu ) ihtiyaçları giderildiğinde ise işgörenler doyumsuzluk hissetmeyecek, giderilmediğinde ise iş görenlerde iş tatminsizliği oluşacaktır.

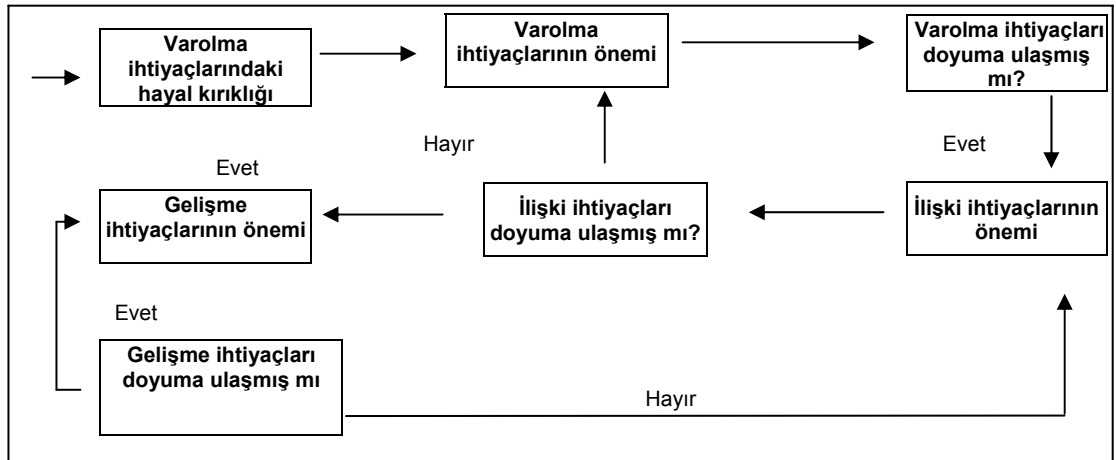
Bu kuramın güdüleyici faktörler üzerinde yoğunlaştığı ve işgörenlerin güdülenmesindeki etkileri ve bunların en üst düzeye çıkarılması şeklinde tanımlanan iş zenginleştirme araştırmalarına ışık tuttuğu belirtilmektedir. Diğer taraftan Herzberg'in kuramı, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan faktörlerden bazılarının aynı zamanda güdüleyici faktörlerde olabileceği şeklinde eleştirilmiştir (Pakdanel, 1995:25).

#### **1.4.1.3. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme (VİG) Kuramı**

VİG kuramı Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar kuramının bir uzantısı olarak geliştirilmiştir. Alderfer kuramını üç ihtiyaç düzeyinde

geliştirmiştir. Bunlar var olma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) ihtiyaçlarıdır. Var olma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir. İlişki kurma ihtiyacı Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile statü sahibi olma, itibarlı olanaklar elde etme gibi dışsal saygınlık faktörlerini içeren saygınlık ihtiyaçlarına karşılık gelir (Durmaz, 2003:28). Gelişme ihtiyaçları ise Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından kendine saygı, güven duyma, başarılı ve özerk olma gibi içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Güney, 2001: 228; Yüksel, 2000:141).

Alderfer'in kuramına göre, birden fazla ihtiyaç aynı anda insanları etkisi altına alabilmektedir. VİG kuramı şematik olarak şöyle gösterilebilir (Güney, 2001:229):



**ŞEKİL 4: Alderfer'in VİG Kuramı**

Alderfer'in VİG kuramının şematik gösterimini bir örnekle açıklamak gerekirse: Bir örgütte yeni alınmış bir işgören, işe başladığında ücretin düzeyi, işin güvenliği, çalışma koşulları gibi varolma ihtiyaçları konusunda tatmin olmaya başlar. Bir süre sonra işgören, varolma ihtiyaçlarını tatmin eder. İşgören, artık çevresindeki çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurmaya başlayacaktır. İlişki ihtiyacı işgöreni daha çok motive edecektir. İlişki ihtiyaçlarını tatmin ettikten sonra işgören işverenden terfi talebinde

bulunacaktır. Gelişme ihtiyaçlarından olan ve daha çok mücadele ve sorumluluk gerektiren bir iş, işgöreni daha fazla motive etmeye başlayacaktır. İşgören, bundan sonra gelişme ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelecektir. Eğer işveren terfi imkânının olmadığını ve işgörenin mevcut işinde çalışmaya devam etmesi gerektiğini işgörene söylerse, işgören hayal kırıklığına uğrar. Bu durumda işgören, üst düzeydeki gelişme ihtiyacı tatmin edilmediği için bir alt düzeydeki ilişki ihtiyacına yönelecektir. Artık ilişki ihtiyacı işgöreni motive etmeye başlayacaktır. İşgören mevcut işindeki yeteneklerini hızla geliştirmeye devam edip bir süre sonra gelişme ihtiyacını tekrar tatmin etmek için çözüm yolları bulmaya yönelecektir (Turmuş, 2005:35-36).

VİG Kuramı, Maslow'un kuramındaki beş temel gereksinime karşılık gelen üç gereksinimi içermektedir. Her iki kuramın da bir alt gereksinimin karşılanması durumunda üst düzey bir isteğin doğacağını kabul etmesine karşın bazı farklı yönleri vardır. VİG Kuramına göre gereksinimler karşılanmadığında bir alt düzey gereksinim belirir. Buna hayal kırıklığı – çekilme adı verilmiştir; nedeni bireyin daha somut amaçlara yönelme eğilimidir; ancak bu bireyin alternatif uyarıcı kaynakları araması anlamına geldiğinden asıl isteğin bu şekilde karşılanması mümkün değildir. Alderfer'in kuramı da bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanmayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Sun, 2002:3).

#### **1.4.1.4.McClelland' in Başarma İhtiyacı Kuramı**

Çok iyi bilinen bir diğer ihtiyaç kuramı da, McClelland ile arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. McClelland'ın kuramı, insanların ihtiyaçlarını kendi

kültürlerinde çeşitli durumlarda kendi yaşantıları ile öğrendiklerini ya da kazandıklarını savunduğu öğrenme kuramı ile yakından ilişkilidir. McClelland ve arkadaşları, özellikle John Atkinson ve Murray üç ihtiyacı araştırmışlardır. Bu ihtiyaçlar; başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarıdır (Çetinkanat, 2000).

Bu kuramın temelini oluşturan ihtiyaçları şu şekilde açıklamak mümkündür:

- **Birlikte Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, insanların bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmelerini ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, kişiler arası ilişki kurma ve geliştirmeye önem verir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç elde etme ihtiyacı kuvvetli olan insanlar, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altına alma ve gücünü koruma davranışlarını gösterirler.
- **Başarılı Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli insanlar ulaşılması güç ve çok çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde etmeye çalışırlar (Güney, 2000:485).

Yönetim ve tatmin açısından başarı ihtiyacının önemi, örgütlerde bireyi faaliyete geçirmekten alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunun ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Bu noktadan sonra birey başarılı olmak için harekete geçecektir ve bunun için herhangi bir maddi ödüle de fazla ihtiyaç yoktur. Ödül ancak bir başarının ölçüsünü belirleme aracı olabilir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp, bireye belirli yetki ve sorumlulukları vererek başarı güdüsünü harekete geçirebilir. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt için ne tür ve derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır.

Bireyi örgütlerde başarılı hale getirebilmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2004:524):

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak.
- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluklar bakımından bireyi özendirme,
- Örgütlerde başarı değerlendirme, ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

McChelland bu ihtiyaçların her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı; (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir ihtiyacın gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının, (3) o görev için konulan ödülün değerinin bir birleşimine bağlıdır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:307).

Başarma ihtiyacı kuramını inceleyen yöneticiler, kendileri için faydalı sonuçlara ulaşabilirler. Yöneticiler, işgörenlerin ihtiyaçlarını tespit edebilirlerse bu ihtiyaçları dikkate alarak onları hem daha kolay hem de daha kısa sürede motive edebilirler. Buradan da hareket ederek motivasyon düzeyini arttırıcı personel değerlendirme programları geliştirebilirler (Turmuş, 2005:33).

### **1.4.1.Süreç Kuramları**

Süreç kuramları adı altında toplanan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, işgörenlerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren işgörenin, bu davranışı tekrarlaması (ya da tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar işgöreni davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de işgören davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Özutku, 2008:7).

Süreç kuramları kapsamında; Beklenti kuramı başlığı altında Vroom'un ve Lawler-Porter Beklenti Kuramı, Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı, Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Değer Kuramı incelenecektir.

#### **1.4.2.1 Beklenti Kuramı**

İş yaşamındaki motivasyonun önemli ölçeklerinden bir tanesi olan Beklenti Kuramı iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bu kuramlar; Vroom'un Beklenti Kuramı ve bu kuramın daha da geliştirilmesi sonucu oluşan Lawler-Porter Beklenti Kuramıdır.

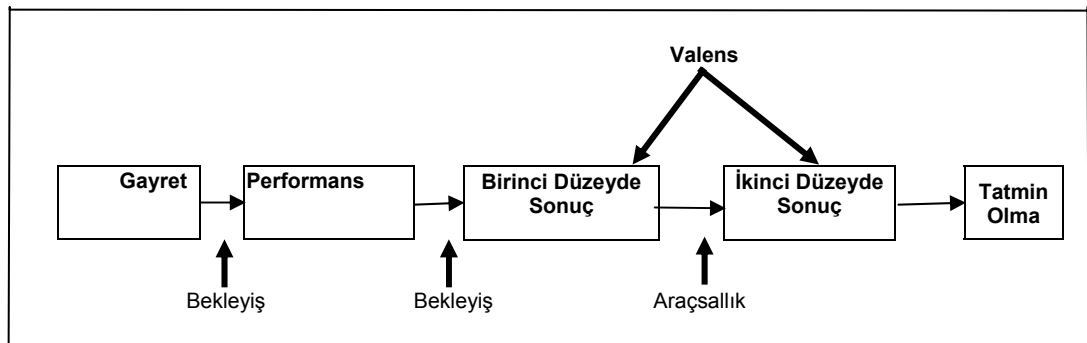
##### **1.4.2.1.1 Vroom'un Beklenti Kuramı**

Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi onu sonuca ulaşmaya itecek, böylece tatmin sağlanacaktır. Kazanılan ödüller, beklenenden daha az olursa tatminsizlik olacaktır (Aksayan, 1990:12).

Vroom, kuramında üç ilişki üzerinde durmuştur. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- **Çalışma – Performans Beklentisi:** Çalışma – Performans beklentisinde, çalışmaların performans düzeyini etkileyebileceği varsayımı yer almaktadır. Bu varsayımda değerlendirme, yetenekler ile olanaklar ve kaynaklar gibi önceki ve sonraki etkenler de dikkate alınmaktadır.
- **Performans – Çıktı Beklentisi:** Performans – Çıktı beklentisinde, başarılı performansın çıktıyı belirleyeceği varsayımı yer alır. Temel çıktılar; ödüller olmasına rağmen olumsuz çıktıları da dikkate almak gerekir. Herhangi bir durumda performansla ilişkili çıktı ya da ödüller elde edilebilir.
- **Valans:** Valans deyimini ile belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir deyişle ödülün çekiciliği ifade edilmektedir (Kaya, 2005:24,25).

Vroom'un motivasyon modeli aşağıdaki Şekil 5'te gösterilmiştir:



**ŞEKİL 5: Vroom Motivasyon Modeli**

Beklenti kuramı, işgörenleri nelerin motive ettiğini değil, daha çok motive etmenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur. Kuramda; beklenti, araçsallık ve çekicilik olmak üzere üç ana kavram mevcuttur. Beklenti,

çabanın belli bir iş başarımına ulaştırma olasılığı olup, birinci düzeydeki iş sonuçlarına ilişkin çabalardır. Araçsallık, ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır. Birinci ve ikinci düzeydeki iş sonuçlarıyla ilgilidir. Çekicilik, işgörenin belirli bir ödülü isteme derecesidir. Ödülün işgörenin gözündeki değeridir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için işgörenin ödülü istemesi gerekir. Eğer ödülün varlığı ya da yokluğu önemsiz ise çekicilik sıfırdır. Ödüle ulaşmak tercih edilmez ise çekicilik negatiftir. Böylece işyerindeki işgörenin güdülenebilmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık); başarıların sonucunda elde edeceği ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 2000:141-143).

İşgörenleri motive etmek için bu kuramı kullanacak olan yöneticilerin, şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekir:

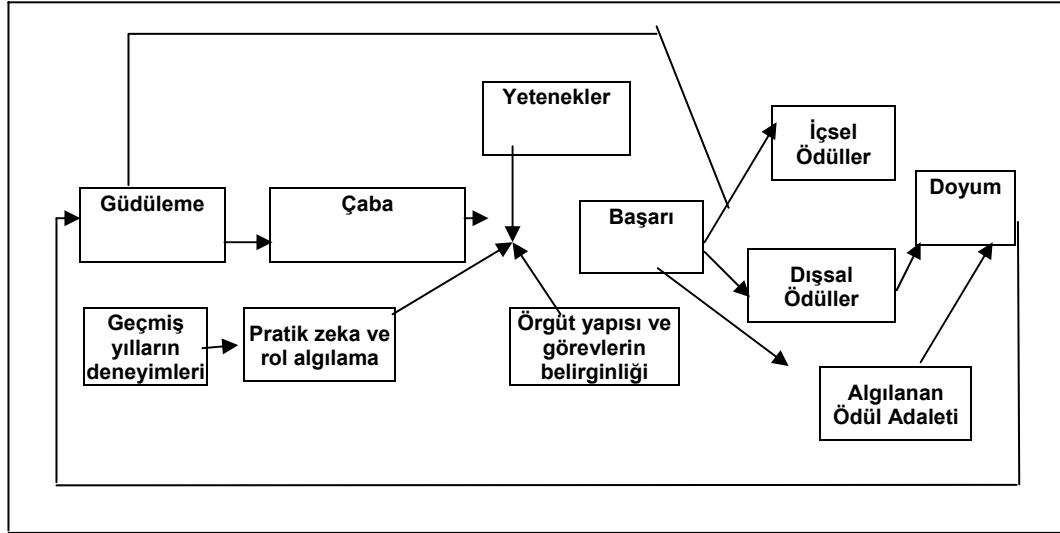
- İş görenler için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için ne tür bir davranış ve başarının istendiği belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.
- İşin başarılması için yeterli eğitim verilmelidir.
- İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir ödül sistemi oluşturulmalıdır.
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmelidir (Güney, 2000:487).

#### **1.4.2.1.2 Lawler-Porter Beklenti Kuramı**

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Diğer bir deyiş ile kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz.

Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir (iş başaramayacaktır). Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin bir bilanço düzenleyemeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır (Özutku, 2008:8-9).

Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramını şekil üzerinde gösterirsek (Eren, 1993:357):



**ŞEKİL 6: Lawler ve Porter'ın Beklenti Kuramı**

Brief, Lawler ve Porter'ın geliştirdiği bu kuramın sadece görev ve dağıtılan adalete dikkat çektiğini; iş tatmininin adil yöntemler kullanılarak ödüllendirilen bağlamsal performansın sonucu olarak da düşünölebileceğini belirtmektedir (Sun, 2002:24).

Gayret, Bilgi, Yetenek ve Algılanan Rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel ya da dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Diğer bir deyiş ile bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel ve dışsal) bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin beklenti etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre Valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.

#### **1.4.2.2 Davranış Düzeltim ve Güçlendirme Kuramı**

Bu kuramın ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma konusu, F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Davranış düzeltimi ve güçlendirme kuramında, davranışların sonuçlarına göre insanları motive etme söz konusudur. Kısaca bu kuramda, davranışın sonucuna bakarak insanların davranışları düzeltilmeye çalışılır. Belirli bir davranışın sonuçları insanlar tarafından arzulanır derecede ise, davranış güçlenir, sonuçlar istenen nitelikte değilse davranış zayıflar ve zamanla kaybolur (Turmuş, 2005:36-37).

Bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidirler:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar net olarak açıklanmalıdır. Bu davranışlar işgörelere duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta olumlu davranışlar ödüllendirilmelidir.
- Olumlu davranışlar hemen karşılık görmelidir. Araya zaman girmemelidir.

- Her işgörene uygun ve sürekli geçerli olan ödül olmadığı için, ödül sisteminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlenmesinde büyük yararlar vardır. İşgörenlerin ihtiyaçları sürekli değişir. Bu nedenle öncelikle ihtiyaçlar belirlenip, bunlara göre işgörenlerin ödüllendirilmesi gerekir (Koçel, 2003:648; Güney, 2000:489).

Davranış düzeltimi uygulanmasında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Mümkün olduğunca pekiştirme uygulanmalıdır.
- Olağandışı durumlarda ceza verilmelidir.
- Tekrarlanması arzu edilmeyen davranışlarla ilgilenilmemelidir.
- Doğru ve uygun görülen davranışı oluşturmak için biçimleme süreçleri kullanılmalıdır.
- Doğru davranış ile pekiştirme arasındaki zaman en aza indirilmelidir.
- İmkânlar nispetinde değişken oranlı pekiştirme programı uygulanmalıdır.
- İmkânlar el verdiği ölçüde sık olarak pekiştirme uygulanmalıdır (Güney, 2000:90) .

#### **1.4.2.3 Adams'ın Eşitlik Kuramı**

Süreç kuramlarından bir diğeri Eşitlik Kuramı'dır. Bu kuramın ana fikri, işgörenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibarıyla J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, işgörenin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (ya da eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, işgören kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği

gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle işgörenin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur.

Eşitlik Kuramı, Lawler - Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler - Porter modeli, bir ölçüde eşitlik kuramını da içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik kuramının vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik kuramı bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Özutku, 2008:10).

Adams, eşitsizlik durumunda işgörenin rahatsız olacağını ve rahatsızlığı ortadan kaldırmak için bazı yollara başvuracağını ileri sürer. Bunlar şunlardır:

- İşgörenler girdileri değiştirme yönüne giderler (diğer bir deyiş ile daha az çaba sarf ederler),
- İşgörenler, kendi alacaklarını değiştirmeye çalışırlar (ücret artışı isteyebilirler),
- İşgörenler, diğerlerinin çıktı ya da ödülleri değiştirmeye çalışırlar (daha çok iş yaptırabilirler),
- İşgörenler, kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirebilirler,
- İşgörenler, savunma mekanizmalarını geliştirebilirler (eşitsizliğin geçici olduğunu düşünebilirler),
- İşgörenler, eşitsizlik durumundan uzaklaşma yolunu tercih ederler (iş bırakabilirler ya da devamsızlık yapabilirler) (Güney, 2001:235; Güney, 2000:408).

Eşitlik kuramının iş tatmini için önemli anlamı vardır. Birincisi, eşitsizlik tatminsizlik oluşturur. Eğer bir kişi düzenli zamanlarda sık sık işinde kalır ve bunun sonucunda özel bir övgü ya da ekstra ücret almazsa eşitsizlik algılayarak tatminsizlik hissedebilmektedirler (Kaya, 2005: 25).

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik kuramının

öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak kuramın tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (Özutku, 2008:10).

İşgörenlerini motive etmek için bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin, şu noktalara dikkat etmeleri gerekir:

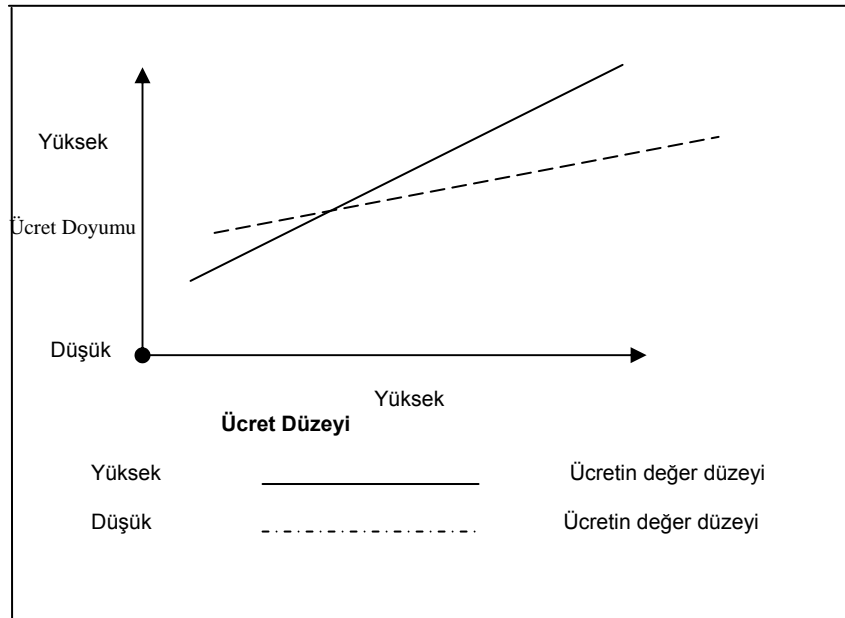
- Eşitlik ve eşitsizlik (kurum içinde ya da dışında yapılan karşılaştırmalar sonucu oluşur),
- Aynı çabaya aynı ödül ya da ücretin verilmesine dikkat edilmelidir,
- İşgörenlerin eşitsizliğe karşı davranışlarının aynı olmayacağını ve kurum içinde farklı ödüllendirmenin ya da değerlendirmenin gizli kalmayacağını bilmesi,
- Yönetimin temel ilkesinin eşitlik olduğunun unutulmaması (Güney, 2000:488).

#### **1.4.2.4 Locke'un Değer Kuramı**

Locke tarafından geliştirilen bu kuramın ana fikri, işgörenlerin işin kendilerine sağladığı ücret, statü, çalışma şartları ve terfi olanaklarının her birini kendi algılarına göre ne kadar değerli oldukları ile karşılaştırması olgusuna dayandırmasıdır. Bu algılama ile sunulanların uygunluğu, iş tatmininin düzeyini belirler. Her ne kadar ücret, yan yararlar, çalışma şartları, terfi olanakları v.b. gibi sunulanlar aynı olsa da işgörenlerin tatmin düzeyi, onların değer yargılarına göre farklılık gösterebilmektedir.

Değer kuramının yöneticiler açısından önemi, işgörenlerin işlerinin karşılığında kendilerine sunulanların hangilerinin değerli olduğu konusunda bilgi sağlamasıdır. Burada yöneticilere düşen görev, sunulanları işgörenlerin değerler düzeyi ile uyumlu hale getirmesidir. Ancak her işgörenin farklı değerlere sahip olması nedeniyle, bunu başarmak çok zor olacaktır. Bu

kurama göre işgörenler, iş ile ilgili kendilerine sunulanlar ne kadar önemli ise o oranda tatmin olur. İhtiyaç kuramları, bütün işgörenlerin tatmin olmalarını temel bazı ihtiyaçların karşılanmasına dayandırır. Ama bu kuramda işgörenlerin değerleri, duruma başka bir boyut katmaktadır. Kısaca, bu kurama göre değerli görülen sonuçlar, değerli olarak görülmeyen sonuçlara göre iş tatmini üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Bu kurama göre ücret ve iş tatmini arasındaki ilişki Şekil 7’de gösterilmektedir (Turmuş, 2005:43):



**ŞEKİL 7: Değerlerin Doyum Üzerine Etkisi**

Amaçlama kuramı olarak da adlandırılan bu kuram, amaçların nitelikleri üzerinde durmakta ve işyeri başarılarını, işyerinde güdülenmeyi tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya araştırmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır:

- Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır,
- Birey tarafından belirlenen amaçların, kolay başarılmayacak

cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır,

- Bireysel amaçlar; örgütsel amaçların, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir (Eren, 2004:378).

Çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Kuramı açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Özutku, 2008:11).

Görüldüğü gibi İş tatmini kavramı, örgütler için en önemli girdi olarak kabul edilen işgörenlerin, örgütlerin belirlenen hedeflerini gerçekleştirebilmesi için güdülenmelerinde önemli rol oynar. İşgörenlerin tatminlerini ve performanslarını etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesinin liderlik davranışları olduğu ileri sürülmektedir. Liderlik, örgütün önemli kaynağı olan ve örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren işgörenlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, ikinci bölümde çağımızın en etkili liderlik davranışlarından kabul edilen Dönüşümcü Liderlik davranışı ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI

Araştırmanın ikinci bölümünde Dönüşümcü Liderlik Kavramı bir bütün olarak ele alınmıştır. İlk önce Liderlik kavramının açıklaması yapılmış, liderlik ile güç ilişkisi ve liderin güç kaynakları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra lider ve yönetici kavramlarının karşılaştırılması yapılmıştır.

Liderlik kuramının gelişimi Özellikler Kuramları, Davranışsal Kuramlar, Durumsallık Kuramları ve Neo Karizmatik Kuramlar olarak ele alınmıştır. Neo Karizmatik Kuramlar içinde Dönüşümcü Liderlik Kuramı hakkında bilgi verilmiştir.

#### 1.1 LİDERLİK KAVRAMI

Sosyal bilimlerin hemen her alanında olduğu gibi yönetim biliminde de kavramlara tek başına anlam verememe gibi bir durum vardır ve bu durum liderlik kavramında da karşımıza çıkar.

Herkes tarafından kabul görmüş bir anlam ya da tanım bulmak nerdeyse imkânsızdır. Bu bağlamda, yapılan her tanım bu kavramın farklı boyut ve yönlerini ifade etmekte diğer yönlerine ışık tutmaktadır.

Liderlik kavramı için de bu kadar çok ve farklı tanımlamaların yapılmasının sebebi; iki ya da daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları ve adına grup denen her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilebilir olmasıdır (Eren, 1998:342).

Yönetim bilimi alanında hiçbir konu liderlik kadar ilgi görmemiştir. Örgütlerde liderlik davranışlarıyla, bu davranışların işgören davranışları üzerine etkilerini çözümlenmeye yönelik binlerce araştırma yapılmış, araştırma sayısı kadar da liderlik tanımı geliştirilmiştir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:318).

### 1.1.1 Liderliğin Tanımı

Başkalarını etkileyen, ne yapmaları gerektiğini gösteren ve yönlendiren, başkaları tarafından takip edilen, rehber gibi hareket edip ilk sırayı alan kişi olarak tanımlanan liderin yerine getirdiği liderlik kavramını farklı şekiller de tanımlamak mümkündür (Aksel, 2003:9).

Liderlik, hedef belirleme ve başarıya yönünde grubun faaliyetlerinin etkilenme sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:318).

Liderlik; belli bir durum, zaman ve koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmasında yardımcı olan, tecrübelerini aktaran, işgörenlerinin uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanabilir (Aksel, 2003:9).

Liderlik, “belirli ortamlarda işgörenleri, belirli amaçlara doğru birleştiren ve harekete geçiren rol arkadaşıdır”. Liderlik süreci ise örgütün sahip olduğu maddi kaynakları kullanan insanların, gönül güçleri ile örgütsel amaçlara katkı vermelerinin sağlanmasını hedefler. Bu nedenle örgütlerin etkililiği ve verimliliği sergilenen liderlik davranışlarına bağlıdır (Ofloğlu, 2002:1).

Başka bir tanıma göre liderlik; birşeyi başkalarına yaptırabilme ve benimsetebilme gücüdür (Şimşek, 1999:187). Lider ise; görüşleri doğru olsun olmasın, kitleleri inandıran ve sürükleyen kişidir (Garih, 2000:236).

Genel anlamıyla lider, “bir grup insanı bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi” olarak; liderlik ise “örgüt için değişime uyum sağlayacak ve yeniliği gerçekleştirebilecek bir vizyonun yaratılması, bu vizyonun örgütün bütün işgörenlerine benimsetilmesi ve vizyona yönelik değişimin kurumsallaştırılması süreci” şeklinde tanımlanır (Kılınç, 2002:85).

Yukarıda yapılan birçok tanımdan da anlaşılacağı gibi aslında liderlik bir süreçtir, lider ise kişidir. Liderlik tanımlarının, birbirinden ayrılan yönleri hemen hemen yok gibidir. Ancak bütün tanımlarda aşağıdaki dört unsur görülmektedir.

- **Amaç:** İnsanların bir araya gelip bir grup oluşturmaları için ortaklaşa ulaşacakları hedeflerin, giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
- **Lider:** Her grubun bir lideri bulunmaktadır. Bu lider, kişilik özellikleriyle diğer üyeleri etkileyebilmektedir.
- **İşgörenler:** Grubun öteki üyeleri liderin kendilerine yaptığı etkiyi kabullendiklerinde liderin izinden gitmektedirler.
- **Ortam:** Liderlik ancak elverişli ortamda oluşabilmektedir. Ortamı; işgörenlerin yeterliliği, grup içindeki şartlar, amaçların ulaşılabilirliği, işgörenlerin güdülenmesi gibi değişkenler oluşturmaktadır (Dinar, 2001:30).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz (Eren, 2004:431).

### **1.1.2 Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar**

Liderlikle ilgili yapılan her tanımda üç unsurdan bahsedilmektedir; insanlar, etkileme ve amaçlar. Liderlik kavramının bu unsurlarla iç içe geçmiş olduğu ve birbirleri arasında karşılıklı bir ilişki olduğu kabul edilir (Aksel, 2003:10).

Liderin ana malzemesi, bazen zamanlar ise tek malzemesi insandır. Bunun için lider öncelikle, yönetimi altında bulunan insanların kendi aralarındaki ilişkilerinde etkinliği ve olumlu havayı oluşturmak zorundadır. Çünkü fiziki kaynaklar ile beşeri kaynakların arasındaki uyumun temelinde, beşeri kaynakların huzur içinde çalışmalarını sağlamak gelir (Aksel, 2003:11).

İnsanların huzur içerisinde çalışmalarını için en önemli unsur, iş tatminine ulaşmalarını sağlayacak bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Lider bunu yaparken de, etkileme unsurunu ortaya koyar ve etkileme, bir kimsenin başka birinin öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanır. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü artırabilirken, kişinin gücünün artması da başkalarını etkilemesini kolaylaştıracaktır (Koçel, 2001:449).

### **1.1.3 Liderlik Güç İlişkisi ve Liderin Güç Kaynakları**

Güç kavramını kısaca, etkileyebilme ya da bir başkasını istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Güç kavramı kişilerarası ilişkileri ifade ettiği için liderlik ve yöneticilik gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Liderliğin unsurlarını güç ile ilişkilendirerek bir tanım yapılacak olursak; amaçlara ulaşabilmek için insanların davranışlarını etkilemede kullanılan “potansiyel bir yetenek” denebilir. Bu bağlamda, güç kavramından söz edebilmek için ikinci kişinin varlığının kaçınılmaz olduğu

açıktır. Çünkü bir kişiye tek başına ve başkalarıyla ilişkiye girmeden güçlüdür denemez (Eraslan, 2003: 11).

Güç kavramı ve ilişkisini daha açık tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarının belirtilmesi gerekir:

- **Güç Alanı:** Güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder.
- **Güç Konusu:** Güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterir.
- **Güç Kaynakları:** Kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlanmakta olduğunu gösterir (Koçel, 2001:449).

Liderin işgörenleri etkilemede kullandığı beş güç kaynağı vardır:

- **Yasal Güç (Legimate Power):** Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da bilinir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkidir.
- **Ödüllendirme ( Reward) Gücü:** Liderin, ücret artışı, terfi verme, prim ve ek ödeme gibi formel ödülleri olduğu kadar; övgü, dikkat çekme, onaylama, takdir etme, tanıma gibi informel ödülleri de vardır. İşte yöneticinin elinde bulundurduğu bu ödüllerin astlar için önemi ile yöneticinin ödüllendirme gücü arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Liderler grup üyelerinin davranışlarını etkilemede bu ödülleri kullanırlar.

- **Zorlayıcı (Coercive) Gücü:** Ödüllendirici gücün tam tersidir. Ödüllendirici güç ile lideri çalışanlarına ya da işgörenlerine bir takım ödüllerle yön verebilir. Zorlayıcı güçte ise lider sahip olduğu otoriteyle işgörenlerine ceza, ihtar, tenzil terfi verebilir, eleştiride bulunabilir ya da ücretinde kesintiye gidebilir.
- **Uzmanlık Gücü (Expert Power) :** Bu güç ise kaynağını liderin şahsi bilgi, tecrübe ve kabiliyetlerinden alır. Örneğin, profesörler arasında kim en iyi makale yazdıysa ya da ders anlattıysa; şirketin pazarlama ve üretiminde başarı için kim daha fazla katkıda bulduysa v.s. gibi. Fakat bu güç kişinin özel faaliyet alanıyla sınırlıdır. Örneğin bir tenis yıldızı her ne kadar kortlarda büyük uzmanlığa sahipse bir bankada bu gücünü kullanamaz.
- **Benzeşim Gücü (Referent Power):** Liderin kişisel özellikleri ile ilgili olarak özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı; yasal, ödüllendirme, cezalandırma gücü ile karşılaştırıldığında daha soyut olan bir güçtür. Liderin kişilik ve tutumlarını beğenen astlar çeşitli şekillerde liderlerle özdeşleşirler ve liderin yönetim felsefesini benimseyerek örnek almaya çalışırlar (Aksel, 2003:12).

Sonuç olarak, güç tiplerinin liderlerin iş tatmini sağlamada en etkili ve önemli araçlardan biri olduğu açıktır. Liderin karizmatik gücü, yasal, ödüllendirici, zorlayıcı ve benzeşim gücü olsun ya da olmasın astlarda yoğun bağlılık ve bunun sonucu kesin uyma davranışı oluşturmaktadır (Karaman, 1998:65-66).

### 1.1.4 Lider ve Yönetici Kavramlarının Karşılaştırılması

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, amaca yönelik vizyon, misyon ve stratejiler oluşturan diğer bir deyiş ile yol gösteren rehber kişidir.

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181).

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanabilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entellektüel ve bilimsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eş anlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur ama lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz. Yönetici eldeki tüm kaynakları, örgütsel ve yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997:162).

Liderlerin ve yöneticilerin karşılaştırmalı özellikleri ise şöyle özetlenebilir (Bennis, 1999:49-50):

**TABLO 1: Yönetici ve Lider Özellikleri**

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
<p>İdare eder.</p> <p>Devam ettirir.</p> <p>Sistem ve yapıyla ilgilenir.</p> <p>Kontrole dayanır.</p> <p>Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.</p> <p>Gözü standarttır.</p> <p>Taklit eder, uygular.</p> <p>İşleri doğru yapar.</p> <p>Sadece yönetir.</p> <p>Kopyacıdır.</p> <p>Elindekileri korumaya çalışır.</p> <p>Statükoyu kabullenir.</p> <p>Çalışanları baskı ve kontrol altında tutar.</p>	<p>Buluş yapar.</p> <p>Geliştirir.</p> <p>İnsanla ilgilenir</p> <p>Güvenden esinlenir.</p> <p>Ne ve ne için sorularını sorar.</p> <p>Gözü ufuktur.</p> <p>İcat eder.</p> <p>Doğru işleri yapar.</p> <p>Yönetirken yenilikler yapar.</p> <p>Orjinaldir.</p> <p>Elindeki geliştirmeye çalışır.</p> <p>Statükoya meydan okur.</p> <p>Güven verir.</p>

## 1.2. LİDERLİK KURAMININ GELİŞİMİ

Liderlik konusunda yapılan araştırmalar ve geliştirilen kuramlar daha iyi ve etkin liderin belirlenmesine yöneliktir. Liderlik kuramının gelişim sürecine bakıldığında;

- ✓ 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- ✓ 1950-1960 yılları arasında etkin liderliğin davranışları,
- ✓ 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- ✓ 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- ✓ 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan araştırmalar,
- ✓ 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Koçak, 2006:24-25).

Lider ve Liderlik kavramı tarihsel gelişim içerisinde aşağıdaki dört kuramla incelenmiştir.

1. Özellikler Kuramları
2. Davranışsal Kuramlar
3. Durumsallık Kuramları
4. Neo-Karizmatik Kuramlar

### 1.2.1. Özellikler Kuramları

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen kuram özellikler kuramıdır. Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyiş ile bir kişinin herhangi bir gruba liderlik etmesinin temel sebebi bu kişinin sahip olduğu kişisel özellikleridir.

Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" - o dönemdeki kuram kadınları göz ardı ettiği için büyük insanlar okulu değil büyük adamlar okulu – (Çakar,2002:32) kuramı, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu okula göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. Diğer bir deyiş ile bu kuram lider olunamayacağını, lider olarak doğulacağını belirtmektedir (Brestrich, 1999:57). Zamanla bu görüş yerini, insanlardaki liderlik niteliklerinin öğrenim ve tecrübesiyle de elde edilebileceğini savunan daha gerçekçi kurama bırakmıştır. Yapılan birçok araştırma zeka, çalışkanlık, iyi konuşma, algılayabilme, egemenlik, karar verebilme, boy ve ağırlık gibi gövde yapısı ve atletik yapılar üzerine eğilerek lidere özgü nitelikleri saptamaya çalışmıştır. Bunların sonucunda araştırmalar liderin; başarı ihtiyacına yönelik, gözetim yeteneği, zeka, karar verebilme, kendine güven ve ön ayak olabilme gibi altı önemli etmen üzerinde odaklanmıştır (Aksel, 2003:24).

Özellikler kuramına göre lider; fiziksel ve kişilik özellikleri açısından işgörenlerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderin hangi açılardan işgörenlerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır (Koçel, 2001:469).

Yapılan bu araştırmalarda liderin bazı özellikleri şöyle sıralanmıştır (Bingöl, 1996:243):

Yaş, boy, cinsiyet, olgunluk, güzel konuşma yeteneği, zeka, yükselme arzusu, kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği, insiyatif kullanabilme, samimiyet, yakışıklılık, açık sözlülük, ileriye görebilme yeteneği, başkalarına güven verme, özgüven, ikna gücü, yöneticilik yeteneği, hükmetme, iş başarma yeteneği, istek oluşturma yeteneği, dürüstlük, doğruluk, bilgi, kararlılık.

### **1.2.2. Davranışsal Kuramlar**

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramının ana fikri, liderleri etkin ve başarılı yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu kuram liderin kendisi kadar işgörelere de ağırlık vermiştir (Nalbant, 2002:22).

Bu kuram, liderin bireysel özellikleri ile değil, davranış biçimleri ile tanımlanabilecekleri yönündedir. Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Bu kuramı savunanlara göre, lideri lider yapan grubu başarıya ulaştıran davranışlarıdır. Diğer bir deyiş ile liderlik, liderin ne tür davranışlarda bulunduğu noktasından hareketle

açıklanmaya çalışılmakta ve liderliği en iyi açıklayacak değişkenin davranış biçimleri olduğu savunulmaktadır. Liderlik, bir bireye özgü eleman olarak değil daha çok liderin grubun diğer üyeleri ile ileri sürdüğü ilişkilerden ileri gelen bir davranış biçimi olarak görülmektedir. Dolayısıyla lider, ait olduğu, içinde bulunduğu gruptan bağımsız değildir ve grupla ilişkileri içinde değerlendirilmelidir (Özçer, 1988:66).

Davranışsal liderlik kuramını, özellikler kuramına göre değerli kılan ve geçerliliğini arttıran en önemli nokta; bu kuramın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile kazanılabileceğini savunmalarıdır (Göktepe, 2001:13).

Davranışsal kuram ile ilgili birçok deneysel araştırma yapılarak, kuram test edilmeye çalışılmıştır. Bu kuramı temsil eden araştırmalar; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı matriksi, İskandinav araştırmaları ve McGregor'un X ve Y Kuramı'dır (Eraslan,2003:33).

### **1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine büyük katkıda bulunan araştırmalardan birisi 1945'te başlayan "Ohio State Üniversitesi" liderlik araştırmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş, liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Yiğit, 2004:43). Bunu gerçekleştirebilmek için "Lider Davranışlarını Tanımlama Soru Karnesi" (Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ) başlıklı liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır (Koçel, 2001:471).

Ohio State Üniversitesince yapılan araştırmalarda liderlerin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi işe ağırlık verme ya da yapıyı harekete geçirme, ikincisi ise kişiye dikkate alma ya da anlayış gösterme olmaktadır (Eren, 2004:438).

**İşe ağırlık verme ya da yapıyı harekete geçirme davranışı**, liderin amaçlara ulaşmak için kendi rolünü ve astlarının rolünü tanımlaması ve yapılandırması olarak adlandırılır. İşi, işi ilişkilerini ve amaçları örgütlemeye çalışan davranışları kapsar. Böyle bir lider, grup üyelerini belirli işlere tahsis eder. Üyelerin performans standartlarını tamamen korumalarını bekler ve işin zamanında yapılması üzerinde durur. Çalışanlara bireysel görevler vermek, ileriye doğru planlar yapmak, hedefler belirlemek, nasıl yapılması gerektiğine dair kararlar vermek ve çalışanları işlerini yapmak için teşvik etmek bu davranışlar içindedir. Bu tür davranışları gösteren liderler “**rn**” odaklı, “**görev yönelimli**” liderler olarak nitelendirilmektedir.

**Kişiye dikkate alma ya da anlayış gösterme davranışı** liderin çalışanlara güveni, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermesi, iyi ilişkiler kurması olarak tanımlanır. Bu tür liderler, işgörenlerinin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterirler. Kişiye dikkate alma derecesi çok olan bir lider astlarının kişisel problemlerine yardım eden, arkadaşça ve tüm astlara eşiit davranan biri olarak tanımlanabilir. Araştırmacılar, kişiye dikkate alma ya da anlayış gösterme liderlik davranışlarını ilk defa “sosyal duyarlılık” olarak adlandırmışlardır. Sosyal duyarlılık davranışında, lider ile işgörenler arasında yüksek düzeyde bir psikolojik yakınlık olduğu belirtilmektedir (Erarslan, 2003:34).

Ohio Üniversitesi araştırmalarının sonucunda yukarıdaki bilgilere ek olarak esas bulgular şunlardır:

- Liderin kişiye dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

- Liderin işe ağırlık veren davranışları attıkça çalışanların performansları artmaktadır.

**TABLO 2: Ohia State Üniversitesi Liderlik Tarzı**

Ohia State Üniversitesi Araştırması	
Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara danışma	Koordine etme
Astlara itibar etme	Yönetme
Astlarla iletişim kurma	Problem çözme
Destek verme	Astların rollerini belirleme
Astların isteklerini temsil etme	Yetersiz işi eleştirme
	Astlara baskı uygulama

Kaynak: ([www.eylem.com](http://www.eylem.com), 2001).

### 1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesindeki liderlik araştırmaları, Ohio State Üniversitesindeki araştırmalar ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır ve benzer araştırma objeleri tespit edilmiştir. İlk araştırma, bir sigorta şirketine uygulanmış ve 12 tane yüksek ve düşük randımanlı lider, araştırma için seçilmiştir. Bunlar iki gruba (yüksek randıman gösteren ve düşük randıman gösteren) bölünmüşlerdir. Her iki grup da iş çeşidi ve iş metotları bakımından dengeli olacak şekilde ayarlanmıştır. Bunlardan ayrı olarak 24 şef ve 419 çalışanla onları yönlendirmeden mülakat yapılmıştır. Sonuç olarak yüksek randıman gösteren liderlerin çalışanlarla daha yakın oldukları, kısaca “**çalışan merkezli**” olduğu tespit edilirken, düşük randımanlı liderlerin ise,

birincil gruptaki liderlerin tam tersi şekilde davranış ve teknik uyguladığı tespit edilmiştir. Düşük randımanlılar “**üretim merkezli**” olarak davranış sergilemişlerdir. Bu araştırmanın bir diğer önemli bulgusu da çalışanların iş tatminlerinin üretkenlikle direkt alakasının olmadığıdır. Bu araştırmalar daha sonra yüzlerce sanayi, hastane, devlet ve diğer kuruluşlarda uygulanmıştır (Brestrich, 1999:62).

Bütün bu araştırmalar sonucunda **çalışanlara yönelik liderlik** ve **üretime yönelik liderlik** olarak iki tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Çalışanlara yönelik liderler kişiler arası ilişkilere önem vermekteyken üretime yönelik liderler bir işin teknik ya da görevsel boyutlarına önem vermektedir (Çakar, 2002:35).



### ŞEKİL 8: Likert'in Lider Davranışını Ele Alış Biçimi

Bu iki lider davranışı iki uç noktayı belirtmektedir. Şekil 8'de verildiği gibi, bir lider ya iş merkezlidir, ya da personel merkezlidir; ikisi birden olamaz (Yiğit, 2004:46).

#### 1.2.2.3. Blake and Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Yönetim Tarzı Matrisi, hem Ohio Üniversitesi hem de Michigan Üniversitesi araştırmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan bu üç boyutlu modelde, **kişiler arası ilişkilere yönelik olma** ve **üretime yönelik olma** olarak tanımlanan iki eksen bulunmaktadır.

Yönetim tarzı matrisi örgütsel liderliğin boyutlarını açıklaması bakımından önemlidir. Bu kuram aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği göreve ağırlık verme ya da kişiyi dikkate alma boyutlarıyla olduğu kadar, Michigan Üniversitesinin işgörene yönelik ya da üretime yönelik lider davranışı boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir. Yönetim Tarzı Matrisi Tablo 3'te belirtilmiştir (Eraslan, 2003:38):

**TABLO 3: Liderlik Ölçeği**

<b>Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma</b>	9	<b>ŞEHİR</b>							<b>GRUP</b>	
	8	<b>KLUBÜ</b>							<b>LİDERİ</b>	
	7									
	6									
	5					<b>ORTA YOLCU</b>				
	4					<b>LİDERLİK</b>				
	3									
	2	<b>KORKAK</b>							<b>GÖREV</b>	
	1	<b>LİDERLİK</b>							<b>LİDERLİĞİ</b>	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Üretime Yönelik Olma</b>										

Kaynak: (Yiğit, 2004:52).

**Kişiler arası ilişkilere yönelik ilgi** boyutundaki liderler, işin teknik ve yönetsel yönüne değil daha çok grup üyelerinin tatminine önem verirler. Lider için önemli olan kişiler arası ilişkilere yöneliktir. Bu ilişkilerin uyumlu, olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesini lider temel hedef olarak kabul eder.

**Üretime yönelik ilgi** boyutunda liderin politika kararlarının niteliği, işlem ve süreçlerin kalitesi, destek hizmetlerinin kalitesi, iş verimliliği ve çıktı miktarı gibi konulara ilişkin tutumları ifade etmektedir. Üretime yönelik liderler,

göreve uyarlanmış, görevin başarılması ve sonuçlarına odaklanmışlardır (Eraslan, 2003:39).

Liderlik davranışlarının üretim ve insana ilgi boyutları yönetim ölçeğini oluşturmaktadır. Bu ölçeğin yorumlanması sonucu beş temel liderlik tipinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu liderlik tipleri (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:325; Eren, 2004:36);

- **Zayıf (Cılız) Liderlik (1.1)** : Lider işgörenleri kendi haline bırakmıştır. Bu lider biçimi 1.1'lik liderlik biçimi olarak da görülür. Zayıf liderlikte işgören üretime yönelik en düşük düzeyde bir ilgi vardır. Lider örgütte kalabilmek için gerekli minimum işi yapmaktadır; işine, örgütsel görevlerine çok az ilgi göstermekte, sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.
- **Otorite ve İtaat (Görev Liderliği, 9.1)** : 9.1'lik liderlik biçimidir. Lider en üst düzeyde görevle ilgilenir; bunun için güç, yetki ve denetiminden yararlanır. Lider astlarını bir makine gibi görmekte, görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Verimlilik büyük önem taşır; “ üret ya da yok ol” sloganı benimsenmiştir.
- **Şehir Kulübü Liderliği (1.9)** : Lider işgörene en üst düzeyde önem verirken, üretime en alt düzeyde önem vermektedir. Meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratmaya büyük önem vermektedir. Bu liderlik biçimi 1.9'luk liderlik biçimi olarak görülmektedir.
- **Denge Sağlayıcı Liderlik ( Orta Yolcu Lider, 5.5)** : Lider mevcut yapıyı koruma ve devam ettirmeye çalışır. 5.5'lik liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde hem üretime, hem de işgörene orta düzeyde bir ilgi vardır. Ancak,

bu ilgi hem patronu hem de personeli bir ölçüde memnun ederek, kendini korumayı amaçlamaktadır.

- **Grup Liderliği (9.9)** : 9.9'luk liderlik biçimi olarak tanımlanan bu liderlik biçiminde, hem üretime hem de işgörene en yüksek düzeyde ilgi gösterilir. Katılma ve özdeşleşmenin yüksek olduğu bu liderlik biçiminde lider, grup üyeleriyle güçlü işbirliği yapmaktadır. Örgütün üretim istekleri ile insanın gereksinimleri arasında uyum sağlayan ve bununla ilgili bir çatışma bulunmayan yönetsel kuramdır. Bu kuram, insanların verimli araştırma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymakta, bu nedenle de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

Liderlikle yapılan çoğu araştırmalardan farklı olarak Yönetim Tarzı Matrisinin, etkili yönetici ve lider yetiştirmek için yararlı bir araç olduğu kanıtlanmıştır. Çoğu örgüt kendi oryantasyon etkinliklerini yeniden yönlendirmesi bakımından kuramın bulgularından yararlanmıştı (Çetin, 1999:544).

Modeldeki beş liderlik tipinin sadece biri istenilen düzeyde insan-ış uyumunu sağlayabilmiştir (9.9). Bu liderlik tiplerinden biri aşırı şekilde işe yoğunlaşarak çalışanları bir makine gibi çalıştırmaya yönelmiş (9.1), bir diğer tip ise tamamen beşeri ilişkileri göz önüne alarak üretim boyutunu göz ardı etmiş (1.9), diğeri orta kıvamda olmayı tercih ederken (5.5), öteki ikisinde de pasif kalmayı yeğlemiştir (Aksel, 2003:36).

#### 1.2.2.4 Mc Gregor X ve Y Kuramları

Douglas Mc Gregor' un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları

hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak X ve Y kuramları olarak adlandırılmıştır (Şimşek, 1998:147).

Mc Gregor'un temel kabulü, her yöneticinin kendine bağlı işgörenlerle bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla göstereceği davranışı da etkileyecektir. Mc Gregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının tasvirine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da bu kuramı şiddetle eleştirerek Y kuramı adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya koymuştur. Böylece kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Böylelikle yöneticilerde "beşeri ilişkiler" akımı başlamıştır. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y kuramının ilkelerine değinmeden ve ondan esinlenmeden geliştirilememiştir (Eren, 2004: 26-27).

X ve Y kuramı insan davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır (Yiğit, 2004:58-59);

#### **X Kuramının Varsayımları:**

- Genel olarak insan, çalışmaktan hoşlanmaz ve ondan kaçmaya çalışır.
- Sorumluluk yüklenmeyi istemez, tembeldir.
- Ussal-ekonomiktir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Ona güvenmek doğru değildir. Sürekli denetlenmelidir.
- Çalışması için zorlanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.

### **Y Kuramının Varsayımları:**

- İş sırasında fiziksel ya da zihinsel çaba harcamak, çalışan insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir.
- Ortalama bir insan, uygun şartlar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklar da arar.
- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu yöne iten koşullar ve deneyimlerdir.
- Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirmek için kendini kontrol eder ve yönetir. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişebilecek ödüllere bağlıdır.
- Yöneticinin yapacağı şey, onun için uygun bir ortam oluşturmaktır.

Bir liderin insan hakkındaki varsayımları X kuramına uyuyorsa, bu lider müdahaleci ve otoriter; Y kuramına uyuyorsa katılımcı ve demokratik bir davranış gösterecektir (Ofloğlu, 2002:29).

Bazı araştırmacılar, Mc Gregor'un X ve Y kuramlarında, iki liderlik biçimini kesin çizgilerle ayırmasını eleştirmişlerdir. Japonya'da endüstri örgütlerinde araştırmalar yapan William Ouchi ve Alfred Joeger, ABD' deki örgütlerle Japonya'da ki 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).

### 1.2.2.5 Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen diğer bir model Rensis Likert'in Sistem 4 modelidir. Likert, Michigan Araştırmalarının devamı olarak liderlik davranışlarını dört grupta sınıflandırmıştır. Her grup belirli davranışları ve belirli varsayımları içerir. Bu grup özellikleri Tablo 4' te verilmiştir (Yiğit, 2004:49);

**TABLO 4: Likert'in Sistem IV Kuramı**

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsaver Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1. Astlara Olan Güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi-Efendi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların Algıladığı Serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3. Üstün Astlarla Olan İlişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astlarının fikirlerini sorarlar.	Genel olarak astların fikrini alır. Ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.

Likert, işletmelerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler şunlardır:

**Sistem 1- İstismarcı Otokratik:** Yönetim astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalışmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri

karşılanmaktadır. Ast ve üst arasındaki güven az olduğu gibi güvensizlik de söz konusudur.

**Sistem 2- Yardımsever Otokratik:** Yönetimin astlarına karşı güveni vardır ve bu bir bireyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine geçirilmektedir.

**Sistem 3- Danışmalı Yönetim:** Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir.

**Sistem 4- Katımlı Yönetim:** Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme koordineli şekilde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır (Eren, 2001:30-31).

Sonuç olarak, sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel yönetim şeklini temsil eder. Sistem 4 ise, grup araştırmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert' e göre örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli verim sağlamaktadır (Aksel, 2003:32).

### 1.2.3 Durumsallık Kuramları

Tarihsel süreç içerisinde liderlik konusunda yapılan araştırmaların çoğu lideri; bireysel özellikleri, nitelikleri ve liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olarak betimlemişlerdir. Özellik Kuramı ve Davranışsal Kuram olarak gruplandırılan bu araştırmalar zamanla yetersiz kalarak, modernleşen ve karmaşıklaşan örgütsel yapı ve liderlik olgusunun ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelmişlerdir. Çünkü liderlik, bireysel özellikler ve lider davranışları ile açıklanamayacak kadar karmaşık bir uygulamadır. Her türlü örgüt ortamında etkili olabilecek tek bir liderlik biçiminin bulunmaması ve liderlik etkililiğinin çevresel ve örgütsel etkenlere göre değişmesi gibi nedenler, liderlik konusunda araştırma yapan araştırmacıları 1950'lerden itibaren çevresel durumlara ve lider işgören ilişkisine yönlendirmiştir (Eraslan, 2003:42-43).

Durumsallık kuramları, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koyar. Buna göre en iyi denilebilecek liderlik tarzı yoktur. Kişi, içinde bulunulan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır. Bu noktada, bazı durumlarda demokratik bir tarz etkili olurken bazı durumlarda da otoriter bir tarz etkili olabilir (Mohan, 2001:75).

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan çağdaş bir kuram olarak nitelendirilen Durumsallık Kuramı, şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.
- Lider davranışının hangi ölçüde yönlendirici (otoriter), hangi ölçüde katılımcı (demokratik) olması gerektiği, önemli bir noktadır.
- Tüm koşullara uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.

- Liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkililik yaratmaktadır. Örgütün amacını en iyi gerçekleştirmektedir. Liderlik biçiminin seçiminde ölçüt bu olmalıdır (Aydın, 1994:252) .

Günümüz liderlik kuramı olarak görülen Durumsallık Kuramını temsil eden kuramlar; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, House'un Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı.

### 1.2.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler 1951 yılında liderliğe davranışsal kuram çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla araştırmalarına başlamış ancak yaptıkları araştırmalar sonucunda durumsallık kuramı olarak bilinen lider etkililiği modelini oluşturmuştur (Aksel, 2003:39).

Fiedler çeşitli durumlara uyan liderlik tipini belirlemek için "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketi (Least Preferred Co-Worker Questionnaire-LPC)" adlı ölçek geliştirmiştir. Bu ölçekler kişinin "görev merkezli mi, yoksa ilişki merkezli mi" olduğunu tespit etmeyi amaçlamış, daha sonra üç durumsal kriter geliştirmiştir (Eraslan, 2003:45).

Ast-üst ilişkileri, görevin yapısı ve mevkiden kaynaklanan güç olarak sınıflandırılan değişkenleri şu şekilde açıklamıştır;

- **Ast- üst ilişkileri:** Liderin astları tarafından sevilip, lidere olan güvenleri ve bağlılıklarını ifade eder. Eğer ast-üst ilişkileri iyi olarak niteleniyorsa, liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Eğer, lider astları tarafından sevilmiyorsa, astlar lidere

güvenmiyorsa, ast-üst ilişkileri zayıf demektir ve lider için olumsuz bir ortam söz konusudur.

- **Görevin yapısı:** Herhangi bir işin yapılmasına bağlı olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Rutin işler genellikle açıktır ve nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Aksine, rutin olmayan işlerin nasıl başarılacağı konusunda önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Böylece, birinci gruptaki işler, planlanmış nitelikte işler olup, lider için olumlu ortam yaratır. İkinci grup işler ise planlanmayan işlerdir ve lider için olumsuz ortam oluşturur.
- **Mevkiden kaynaklanan güç:** Bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işten atma, terfi ettirme v.b. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Liderin bu tür yetkileri fazla ise liderlik için olumlu, az ise olumsuz bir ortam söz konusudur (Nalbant, 2002:27).

Fiedler'in kuramı üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi temelde etkinliği vurgular. İkinci hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini gösterir. Üçüncüsü ise lideri ve durumu eşleştirir (Eraslan, 2003:48).

### 1.2.3.2 House'un Yol-Amaç Kuramı

Liderlik analizinde geçerli olan ve tanınmış kuramlardan birisi de Robert House ve onun kuramını benimseyenlerin ortaya koyduğu Yol-Amaç (path-goal) kuramıdır. Yol-Amaç kuramının temel noktası, liderin ana görevinin grup ve örgüt amaçlarının başarılmasında, çalışanların kendi bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini kesiştirebilmeleri için, gerekli

yönlendirme ve desteklemeyi yapabilmesi olduğu üzerine kuruludur. Yol-Amaç (Path- Goal) terimi, etkili liderin işgörenlerin iş amaçlarını başarabilmeleri için gerekli yoldan göstermesi gerektiği düşüncesinden üretilmiştir. Amaca gidecek yolları lider açar, düşüncesi hakimdir. Kısaca Yol-Amaç kuramı, liderin astlarının bireysel güçleri ile başarı gücünü nasıl etkileyeceğini ya da bu iki amaç seti arasında nasıl bir ilişki kuracağını araştırır (Keçecioglu, 1999:139).

Model geliştirilme sürecinde güdülemeye ilişkin “Beklenti Kuramı”dan yararlanılmıştır. Modelde önerilen ve liderin benimsemesi gereken üç temel ilke şöyledir:

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek,
- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans görmelerini sağlamak ve bunu başarmaları için onları ödüllendirmek,
- Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri için, üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamak (Erçetin, 2000:45).

Yol-amaç modelinde dört tip liderlik davranışının varlığından söz edilir:

- a- **Otoriter Liderlik:** Lider yapılacak işleri belirler, astlarına dağıtır, onlardan ne beklediğini açıklar, yapılacak iş ile ilgili ilkeleri saptar, standartlar koyar ve astlarına standart kural ve düzenlemelere uymalarını söyler. Karar vermeye astlar katılmaz.
- b- **Destekleyici Liderlik :** Lider astlarıyla ilgilenir ve arkadaşça kuramda bulunarak onların huzur ve mutluluğuna özen gösterir.

- c- **Katılımcı Lider** : Kararlar alınırken lider astlarının önerilerini bekler ve onların karar vermeye katılmalarını sağlar.
- d- **Başarı Arayıcı Lider** : Lider önemli, iddialı ve yüksek amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlarına güven duyar ( Eren, 2001:363-364).

Bu davranışların uygunluğu işgörenlerin kişisel özellikleri, işgörenler üzerindeki zaman ve çevre baskısı ve işin niteliği gibi durumsallık faktörlerinden etkilenecektir. Yine bu kurama göre, en uygun liderlik davranışının hangisi olduğu duruma göre değişecektir.

House'un yol-amaç modelinde etkili liderliğe ulaşmak için yapmış olduğu araştırma ve ortaya koyduğu bulguları hala yetersizdir. İşgörelere, rutin ve basit işlerde liderlerin çalışan merkezli stillerini kullandıklarından daha fazla tatmin sağladıklarını göstermiştir. Liderin görev merkezli stili kullandığı, işgören görevlerinin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu durumlarda yüksek verimliliğe ulaştığını ortaya koymuş fakat gerekli tatmin düzeyine ulaşip ulaşmadıklarını ortaya koyamamıştır. Bu model liderliği anlamak için umut vericidir. Çünkü özel liderlik stiline neden bir durumda diğerinden daha fazla etkili olabileceğini anlatmaya çalışmıştır (Aksel, 2003:54).

### 1.2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı

Ohio State liderlik araştırmaları ile Blaker-Mouton'un yönetim tarzı gözeneğinden büyük ölçüde yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de Paul Hersey-Ken Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam dönemi modelidir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok ünlü ve büyük firmada yönetici yetiştirme ve geliştirmede aracı olarak kullanılmıştır (Yiğit, 2004:77).

Bu liderlik kuramını açıklayan iki anahtar liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlardan biri “görev yönelimli” diğeri ise “ilişki yönelimli” liderlik davranışlarıdır. Bu kuramda görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışına grubun “Olgunluk Düzeyi” eklenmiştir. Grubun olgunluk düzeyi, grubun ya da bireyin tüm özelliklerini değil, iş ve psikolojik yapısıyla ilgili özelliklerini kapsamaktadır. Genel olarak iki tip olgunluktan bahsedilebilir: (1) İş olgunluğu. Bu olgunluk biçimi daha çok kişinin performansına etkide bulunan eğitim ve deneyimle ilgilidir. (2) Psikolojik olgunluk. Bu olgunluk biçimi ise kişinin başarı ihtiyacı ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtmaktadır (Çelik, 2000:28).

Bu kuramda Fiedler’in belirlediği davranışlar olan “görev” ve “ilişki” davranışları liderlik boyutları olarak kullanılmaktadır. Bu iki davranışı temel olarak almakla beraber onları “yüksek görev”, “düşük görev”, “yüksek ilişki”, “düşük ilişki”, olarak adlandırarak dört çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Durumsal liderlik kuramına göre ortaya çıkan dört liderlik biçimi şunlardır: Emir verici liderlik, Eğitici liderlik, Destekleyici liderlik, Yetki göçerici liderlik:

- **Emir verici liderlik:** Bu liderlik biçiminde yüksek-görev ve düşük-ilişki yönelimi bulunmaktadır. Lider izleyecilerine neyi, nerede, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiğini dikte ettirerek, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür. İşgörenlerin güdülenme ve yeterlilik düzeyleri düşük olduğu durumlarda emir verici liderlik biçiminin kullanılması etkili olmaktadır.
- **Destekleyici liderlik:** Bu liderlik biçimi, işgörenlerin güdülenme düzeyleri düşük olduğu zaman, düşük-görev yüksek-ilişki biçiminin etkili olacağını vurgulamaktadır. Lider, işgörenlerini dinler, destek sağlar, özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımını sağlar. İletişim çift yönlüdür.

Liderin asıl görevi gerekli imkanları sağlama ve iletişim kurma olarak ortaya çıkar.

- **Eğitici liderlik biçimi:** Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yüksek bir güdülenme düzeyine ancak düşük bir yeterliğe sahip oldukları zaman, yüksek- görev ve yüksek- ilişkiye dayalı bu liderlik biçiminin etkili olacağını yansıtmaktadır. Lider işgörenden kararlarını açıklar, ikna edicidir, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder.
- **Yetki göçerici liderlik biçimi:** Bu liderlik biçimi, işgörenlerin yeterlik ve güdülenme düzeylerinin yüksek olması durumunda düşük-görev ve düşük ilişki yönelimli liderlik biçiminin daha etkili olacağını vurgulamaktadır. Lider işgörenden yetkilerini devreder, karar almada işgörenden de sorumluluk almasını sağlar. Lider çok az desteklemekte ve çok az yönlendirmektedir (Eraslan, 2003:55).

Hersey ve Blanchard, çeşitli psikolojik ve bireysel özellikler anlamında “olgun” olarak nitelenen işgörenden bulunduğu örgüt ortamlarında “yetkiyi göçeren (katılımcı) liderlerin” daha başarılı olduğunu, tam tersine yine aynı özellikler anlamında “düşük olgunluk” düzeyine sahip işgörenden bulunduğu ortamlarda ise yöneltici (emir verici, üretim odaklı, yapıyı kurucu) liderlerin” daha başarılı olduğunu vurgulamaktadırlar (Şimşek, 2002:95).

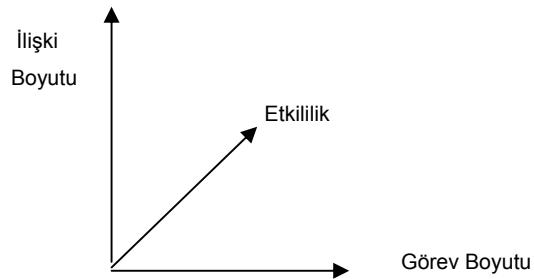
#### 1.2.3.4 Reddin’in Üç Boyutlu (3D) Liderlik Kuramı

Bu liderlik kuramına gelinceye kadar liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar “ilişki” ve “görev” boyutlarıdır. William J. Reddin, bu “ilişki” ve “görev” boyutlarına üçüncü bir boyut olarak “etkililik” boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin kuramı üç boyutlu kuram anlamına

gelen 3D kısaltması ile anılmaktadır. Reddin'in 3D kuramında dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir, bunlar (Eraslan, 2003:57) :

- Düşük görev ve düşük ilişki
- Düşük görev ve yüksek ilişki
- Yüksek görev ve düşük ilişki
- Yüksek görev ve yüksek ilişki

Reddin'in geliştirdiği üç boyutlu liderlik kuramı aşağıdaki Şekil 9'da gösterilmiştir (Eren, 2000:431):



**ŞEKİL 9: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu**

Reddin'in 3D kuramında yer alan boyutlara şu anlamlar yüklenmiştir:

- **Görev yönelimli olma (task-orientation)**, bir liderin kendisinin ve işgörenlerinin çabalarını, örgütün, ya da grubun amacı gerçekleşmeye yöneltme derecesidir. Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir.
- **İlişki yönelimli olma (relationship-orientation)**, bir liderin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı ve duygularını

dikkate alma ile karakterize edebilecek nitelikte bireysel ilişkilere sahip olma derecesidir.

- **Etkililik (efficiency)**, Reddin etkililiği yöneticinin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak kabul etmektedir. Geleneksel liderlik kuramlarının görev ve ilişki boyutlarına etkililik boyutunu ekleyerek, liderlik tipi kavramlarını belirli bir çevrenin durumsal istemleri ile birleştirmeye çalışmıştır (Aydın, 1994:259; Eren, 2000:430431).

Reddin üç boyutlu liderlik kuramı, özellikle belirticidir. Çünkü bu kuram bütün durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Örneğin yüksek görev ve yüksek ilişki yalnızca belirli bir duruma uygundur (Eren, 1991:433). Reddin 3D kuramı, üç temel üzerine kurulmuş, basit bir kuram olarak algılanmamalıdır. Bu kuramda lider özellikleri ve davranışları ile durumsal faktörler birlikte analiz edilmeye çalışılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiği zaman Reddin kuramı, hem özellik ve davranışsal kuramlar hem de durumsallık kuramlarıyla bir bütünlük göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının bir sentezi olarak görülmektedir (Çelik, 2000:35).

#### **1.2.3.5.Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı**

İşletme yöneticilerinin, örgütlerinde üstlendikleri rollerin, görevin niteliklerine ve pozisyonun gücüne göre farklılaşabilmesine karşılık, tüm yöneticilerin bir "karar verici" olması ve yine özellikle son 25-30 yıl içinde, örgütsel kararların verilmesinde lidere ve duruma uygun yöntemlerin izlenmesinin öneminin giderek artması, karar verme konusundaki araştırma ve çalışmaların artmasına neden oldu. Bu yöndeki çabaların bir sonucu olarak Victor H.Vroom ve Philip W. Yetton, 1970'li yılların başlarında, çeşitli

özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren, durumsal bir liderlik ve karar verme kuramı geliştirmişlerdir (Aksel, 2003:55).

Bu kuram yol-amaç kuramında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin örgüt içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Fakat Vroom-Yetton kuramı daha ziyade belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından ya da ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır (Erdoğan, 1991:351).

Vroom-Yetton Kuramı'nın liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanmasına odaklandığı söylenebilir. Vroom-Yetton Kuramı, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır:

- **Otokratik I (OI):** Lider elindeki bilgilerden yararlanarak, problemi kendisi, tek başına çözer.
- **Otokratik II (OII):** Lider işgörenlerden ihtiyacı olan bilgiyi elde eder ancak tek başına karar verir.
- **Danışmacı I (DI):** Lider işgörenleriyle tek tek görüşmek suretiyle onların fikirlerini alır ancak kararı kendisi verir. Bu karar, işgörenlerin kararlarını yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.
- **Danışmacı II (DII):** Lider işgörenlerini bir araya toplayarak, sorunla ilgili onların görüşlerini alır ancak son kararı kendisi

verir. Bu karar, işgörenlerin kararlarını yansıtabilir ya da yansıtmayabilir.

- **Katılmalı I (GH):** Lider sorun karşısında işgörenleriyle toplanır. Kendisi gruba başkanlık etmekle beraber, fikir ya da isteklerini empoze etmez. Karar işgörenlerin de katılımıyla birlikte alınır ( Koçak, 2006:39) .

Vroom-Yetton Kuramı yukarıda kullanılan yöntemle liderin karar vermesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Nasıl karar verileceğini betimlediğinden normatif bir kuramdır. En iyi karar biçimi aşağıda ifade edilen koşulların özelliklerine bağlıdır (Keçecioğlu, 1998:146-147-148):

- Kararların kalitesinin önemi
- Karar vericinin sahip olduğu bilgilerin kapsamı
- Yapılandırılmış sorunun kapsamı
- Astların kabul etmesinin önemi
- Otokratik kararların kabul edilebilme olasılığı
- Örgütsel amaçlara ulaşmada astların güdülenmesi
- Çözümler üzerinde astların anlaşmazlığı

Bu sorulara yöneticinin vereceği evet-hayır cevapları yerlerine konulduğunda uygun yöneticinin karar almada uygun davranışı bulunacaktır (Tabak, 2005,24).

#### 1.2.4 Neo-Karizmatik Kuramlar

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde çok çalışılan, deneysel ortamlarda araştırılan ve oldukça popüler olan “liderlik” olgusunun

gelişme göstermesi ve yeni kuramların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması araştırmaları ise, yeni liderlik kuramlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eraslan, 2003:71).

Değişimin ve yapılan araştırmaların sonucunda ortaya bazı yeni kuramlar ortaya çıkmıştır. Bunlar; Karizmatik Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Sosyal Öğrenme Kuramı ve Liderliğe Alternatifler Kuramı başlıkları altında incelenecektir.

#### **1.2.4.1 Karizmatik Liderlik**

Karizma, işgörenlerin “Allah vergisi efsanevi güç” olarak tanımladıkları bir sözcüktür. Karizmatik liderler ise bu güçteki kişisel yeteneklere sahip kişilerin işgörenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlayanıdır. Oldukça eski bir kavramdır. Modern gelişmeler Robert House'nin görüşlerine dayanmaktadır. House politik ve dini liderleri incelemiş, karizmatik liderlerin kendilerine ve astlarına son derece güven duyan, büyük beklentileri ve ideolojik görüş sahibi olan kişiler olduğunu söylemiştir. İşgörenler kendilerini liderleri ve liderlerin görevleriyle özdeşleştirirler, sadakat, bağlılık ve güven gösterirler. Liderin değer ve davranışlarına özenip, liderleriyle olan yakınlıklarından kişisel saygınlık kazanmaya çalışırlar. Bernard Bass, Lee Iacocca ve George Varga iş yaşamını içeren daha geniş bir karizmatik liderlik profili çizmeye çalışmışlardır. Onlara göre bu liderler üstün tartışma, inandırma, teknik uzmanlığa sahiptir ve astlarında tutumsal, davranışsal ve duygusal değişiklik yaparlar. Bu nedenle karizmatik liderler işgörenlerin iş başarımında beklenenin ötesinde başarı ve liderin görevine güçlü bir bağlanma sağlarlar (Can, 1997:2004).

Karizmatik liderler, baskınlık, özgüven, etkiye ihtiyaç ve inandıkları ahlaki doğrulukta kuvvetli inanç yönüyle farklıdır ve işgörenlerin duyguları

üzerine çok büyük etkiye sahiptirler. Son olarak karizmatik liderde şu duygular vardır (Aksel, 2003:69):

Mağrur olmak, ilham verici olmak, cesur olmak, buyurucu olmak, muzaffer, öğünen birisi olmak, neşeli olmak, mutlu olmak, sorumlu olmak.

#### **1.2.4.2 Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik kavramı, Pulitzer ödülünü kazanan Burns'ın (1978) Liderlik isimli kitabında tanıtılmıştır. Burns dönüşümcü liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olma anlamına geldiğini belirtmiştir. Bu kuramda lider ve işgörenler birbirlerini daha üst düzeyde teşvik ederek birbirlerine moral verirler. Dönüşümcü liderler adalet, eşitlik gibi yüksek ideallere ve ahlaki değerlere sahip olan kişilerdir (www.eylem.com). Burns dönüşümcü liderliği daha çok politik çevrede ele alıp incelemiştir.

Kavramı örgütsel ortamda inceleyenler Bass (1985), Bennis and Nanus (1985), Kouzes ve Posner (1989), Sashkin and Fulmer (1987), ve Tichy – Devanna (1990) gibi yazarlar olmuştur.

Burns ile birlikte çalışan Bass'a göre dönüşümcü liderler gerçekleştirmek istedikleri projeleri işgörenlerine çok iyi aktaran, ekibini belirledikleri amaçlar doğrultusunda yönlendirip inandıran liderlerdir. Dönüşümcü liderler bireysel ilgi, entellektüel uyarma ve etkileme gücüne sahiptirler. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik etkileşimci liderliğin en üst düzeyidir. Dönüşümcü lidere bağlı olan astlar kendilerini güvenilen, takdir edilen, saygı duyulan sadık kişiler olarak görürler.

Dönüşümcü liderler amaçları, değerleri, becerileri ve yetkinlikleriyle farklı olan kaynakların yönetimiyle ilgilidirler. Oysa liderler bireylerin

yetiştirilmesi, hedefledikleri yüksek amacın tüm personel tarafından paylaşılması ve benimsenmesiyle ilgilenirler. Paylaşmaya, teşvik etmeye, morali yüksek tutmaya önem verirler ([www.hunersencan.com](http://www.hunersencan.com)).

Dönüşümcü liderlik, alışveriş yapma anlayışını temsil eder. Lider ve işgörenler arasındaki ilişkiler değerli bir şeyin alışverişi üzerinde temellenmiştir. Lider astlarına onlardaki belli bir yeteneğin ya da becerinin kullanılması amacıyla yaklaşır. Dönüşümcü liderliği belirleyen en önemli iki faktör “ödül” ve “ceza’dır.” Başarı karşılığında yönetici ödül aracını kullanılır. Öte yandan performansta kabul edilemeyecek bir değişiklik ortaya çıktığında “istisnalara göre yönetim” geçerlidir. İstisnalara göre yönetim, düzeltici faaliyetin başlatılması anlamına gelir. Dönüşümcü liderler bireylerin temel birincil ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Birincil ihtiyaçlar, alt düzeydeki dışsal ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar Herzberg’in kuramındaki hijyen koşullarıyla ilgilidir. Bulunmaması tatminsizlik yaratan fakat bulunması tek başına tatmin sağlamayan koşullardır. Dönüşümcü liderlik astlarla kabul edilebilir minimum başarı standartları konusunda anlaşma yapmayı gerektirir. Lider astları için göstermeleri gereken minimum başarı standardını belirler. Dönüşümcü liderliğin yönetimle eş anlamda olduğu vurgulanmıştır. Yöneticiler de astlarıyla sözleşme yaparlar, performanslarına göre onları ödüllendirirler ya da cezalandırırlar (Yiğit, 2004:84).

#### **1.2.4.3 Sosyal Öğrenme Kuramı**

Sosyal öğrenme kuramı insan davranışını açıklayan geliştirilmiş bir kuramdır. Radikal davranışlar akımının tersine bu kuramda kişiler kendilerinin farkındadır ve amaçlı davranışlara yönelirler. Çevrelerini bilmeyi öğrenip, değiştirme ya da yeniden yapılandırmaya çalışırlar. Bu kuram yandaşlarından Alberet Bandura’ya göre bir davranış, bilimsel, davranışsal ve çevresel belirleyiciler arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimlerle açıklanabilir. Kişi ve çevresel durum bağımsız olarak faaliyet göstermez; tersine davranışla ilişkili

olarak ve davranışı belirlemek için karşılıklı olarak birbirleriyle etkileşerek hareket ederler (Karayel, 1999:39).

Sosyal öğrenme kuramı liderlik konusunda da bazı öneriler getirmiştir. Buna göre liderin çevresi (astlar-işgörenler ve diğer makro değişkenler) ve davranışın kendisi arasında, sürekli ve karşılıklı etkileşim söz konusudur (Can, 1997:205).

#### 1.2.4.4 Liderliğe Alternatifler Kuramı

Liderliğe alternatifler kuramı, lider davranışlarını gereksiz ya da geçersiz kılan durumsal faktörleri saptamaya çalışır. Bu kurama göre iki grup faktörden söz edilir. Birincisi; **etkisizleştiricilerdir** (nötralizatörler). Lider davranışının işgörenlerin performansı ve tahmini üzerinde etkili olmasını imkânsızlaştıran durumsal faktörlerdir. İşgörenin işin gereği olarak bağımsız araştırması, ödüllere verdiği önemin düşük olması ve lider ile işgören arasında fiziksel mesafenin yüksek olması gibi durumlar bu faktöre örnek olarak verilebilir. İkincisi ise; **lider davranışının etkisini sadece imkânsız değil aynı zamanda gereksiz de kılan faktörlerdir**. Kişilere yönelik lider davranışının alternatiflerine örnek olarak, tatmin edici iş ve işgörenlerin profesyonel iş kuramı verilebilir. Bunun yanında, işgörenlerin yeterince nitelikli olması, görevi iyi bilmesi, örgütsel sınırlılıkların iyice anlaşılması gibi çeşitli durumların varlığı da lidere duyulan gereksinimi azaltır. Kimi zaman işgörenin yeteneği, deneyimi ve içsel motivasyonu o kadar yüksektir ki liderliğe gereksinim kalmaz. Öte yandan, görevin son derece rutin ve belirli olması sonucu işgören görevini yaparken kimseye danışma ihtiyacı duymayabilir.

Etkisizleştiriciler lider açısından bazı işlevsel olmayan sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle liderler bu faktörlerin farkında olmalı ve durumu lider

davranışının gerektirdiği sonucu vermesini sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmalıdır (Can, 1997: 206).

Lider davranışının etkisini gereksiz kılan faktörler ve bu şartlarda ortaya çıkan durum günümüzde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü, küreselleşme süreci, rekabetin uluslar arası boyutta yoğunlaşmasına, teknolojik gelişmelerin artmasına ve bu gelişmelerin hızla yayılmasına, insan unsurunun değerinin anlaşılmasına, rekabet üstünlüğü sağlayan geleneksel kaynakların önemini yitirmesine sebep olmuştur. Günümüzde rekabet üstünlüğü kazanılması açısından önemli olan, teknolojik gelişmelerden ve insan unsurundan faydalanarak kalite, verimlilik ve maliyet kriterlerinin yanında tatmin unsurunu da dikkate alan bir yönetim anlayışı içerisinde çalışanların yenilikçi ve üretici yönlerini ortaya koymaktadır (Selamoğlu, 1998:33).

### **1.3 DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞI**

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider işgörenlerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansla ulaştıran kişidir. Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarf eder (Tengilimoğlu, 2005:5).

Dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır. Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir.

Gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerekir. Bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş ve sürekli olarak vurgulanması gerekir ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine yardımcı olmalıdır. Liderler sadece kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi görüş ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar. Neyin doğru, iyi ve önemli sayıldığını fark etmelerini sağladıklarında, kendilerini işgörenlerin gereksinimlerini karşıladıklarında, kendisine tabi olan kişilerin kendi isteklerinden vazgeçebilecek noktaya getirdiklerinde liderlerin gerçekten dönüşümcü lider oldukları sonucuna varmışlardır (Eraslan, 2003:84).

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Dönüşümcü liderlerin, karizma ve esin kaynağı rollerini birleştirerek işgörenlerin gıpta edebilecekleri bir role sahip olduklarını söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kimdir sorusunu sorduklarında, tanımladıkları insanlardır. Sonuçta işgörenler dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (İşcan, 2006:164).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma v.b) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler ya da değişimci (transformatif) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı

olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005:6).

Dönüşümcü liderliğin daha iyi anlaşılabilmesi için dönüşümcü liderliğin boyutlarının ve özelliklerinin bilinmesi gerekir.

### 1.3.1 Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Liderlik literatüründe dönüşümcü liderliğin birbirini tamamlayan dört temel boyutu vardır. Bunlar; idealleştirilmiş (karizmatik) etki, telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel ilgidir.

**İdealleştirilmiş etki** ya da karizma olarak da adlandırılan bu boyut, liderin astlarına gurur, saygı ve sadakat aşılmasını; gerçekte neyin önemli olduğunu görme kabiliyetini ve görev anlayışını vermesini içerir. **Telkinle güdüleme** ya da telkin, akılcılık ve güvenle iletişim kurmak, iyimserlik ve isteği arttırmak için kuvvetli etkisi olan konuşmalar yapmaktır. **Entellektüel uyarım** ya da entellektüel etki, diğerlerini eski yöntemlere yeni açılardan bakmaya sevk etmek, yaratıcılığı teşvik etmek ve zekânın kullanılmasını vurgulamaktır. **Bireyselleştirilmiş ilgi** ya da bireyselleştirilmiş destek, tüm bireylere kişisel ilgi göstermek, her bireye kendini değerli hissettirmek ve her bireyin katılımına önem vermektir (Açıkalın, 2000:75).

#### 1.3.1.1.İdealleştirilmiş ( Karizmatik) Etki

Kaynaklarda karizma olarak da geçen bu boyut, dönüşümcü liderliğin temel unsurudur. Astların saygı ve güvenini kazanmayı ve onlara güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi içerir (Açıkalın, 2000:75).

İdealleştirilmiş etkide, dönüşüme öncülük etmesi için seçilen liderin yetenek, başarı ve bütünlük için bir beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu boyut liderde kimliğini bulan güçlü duygular uyandırarak işgörenleri etkileyebilme sürecidir (Eraslan, 2003:99).

Bu boyutta liderin etkisi, özellikleri ve davranışları işgörenleri tarafından idealleştirilmiştir. Bu nedenle idealleştirilmiş etki; davranış olarak “idealleştirilmiş etki” ve “atfedilen etki” olarak iki alt boyutta ele alınabilir. Davranış alt boyutu; liderin kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşması, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını alması ve ortak bir görev duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi davranışları içerir. Lidere atfedilen etkiler ise, liderin astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, işgörenlerin saygı duymasını sağlaması ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimi vermesi gibi yönleri içerir (Karip, 1998:447).

Etkiyi idealize etmiş liderler, güven ve saygıyla astlar için önerilerde bulunarak onların risk almalarını kolaylaştırırlar. Bu tür saygı ve güven, gerektiğinde belirgin olarak lider tarafından çok iyi bir şekilde kurulmalıdır. Sonuç olarak dönüşümcü liderler hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir ve bunlarla özdeşleştirilirler, taklit edilirler (Koçak, 2006:44).

### **1.3.1.2.Entellektüel Uyarım**

Entellektüel uyarım ya da entellektüel etki dönüşümsel sürecin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Bu boyut bireylerin etkinliklere katkılarını bilinçli olarak arttırmalarını, işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmelerini ve kendi sorunlarını hem liderin hem de kendi inançları ve değerleri doğrultusunda ele alarak çözüme kavuşturmalarını kapsamaktadır (Berber, 2002:3).

Bu boyutta dönüşümcü lider, işgörenlerine işleri eski usulle yapmak yerine, onları yeniden düşünmeye iten ve diğer bir deyiş ile fikirlerin gelişmesini sağlayan, başka bir deyişle örgütsel düzeyde yaratıcılığı teşvik eden kişidir. Bu boyut işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları sorunları kavramsallaştırma, anlama, analiz etme ve çözüm üretmeleriyle kendini gösterir (Bolat, Seymen, 67).

Entellektüel uyarım boyutunu dönüşümcü liderlerin işgörenlerinin örgütsel problemlerin daha fazla farkında olmalarını, hissetmelerini, görmelerini ve problemlerin çözümünde yeni bakış açısı sağlamalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanabilir. Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, işgörenleri yaratıcı ve yenilikçi olmaları konusunda teşvik ederler. Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir atmosfer yaratırlar. Böylece liderler, astlarının gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler (Koçak, 2006:45).

Dönüşümcü lider, işgörenlerini işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemlerini, eylemlerini, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için işgörenlerin alışlagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece işgörenler öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilirler. Lider problemlerin çözümünde farklı kuramları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entellektüel, yenilikçi ve daha iyisi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1997:447).

Böylece örgüt içerisinde farklılıklar, yaratıcı projeler, düşünceler ve orijinal çözümler tartışılır, düşünce sirkülasyonu oluşturulur ([www.academy.umd.edu/1997](http://www.academy.umd.edu/1997)).

### 1.3.1.3.Telkinle Güdüleme

Telkinle güdüleme, ilham verme ya da ilham veren motivasyon olarak da adlandırılır. Bu faktör, işgörenlere beklentileri ileten, örgüt içinde paylaşılan vizyonun bir parçası olmaları ve ona bağlanmaları için güdülenmeleri konusunda isteklendiren liderlerin tanımlanmasıdır. Dönüşümcü lider, örgütün problemlerinin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl işleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar (Çobanoğlu, 2003:15). Bu boyutta liderler, işgörenleri motive ederek ve onlara ilham vererek, onların işlerine karşı meydan okumalarını, onu kavramalarını sağlarlar. Takım ruhu harekete geçirilir. Bir çok çeşitli zeka grubu ilham verici liderliğin oluşumuna katkıda bulunur. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir. Dönüşümcü liderler, yalnız değişen amaçları hırslı bir şekilde benimseten değil; aynı zamanda işgörenlerine ilham veren, geleceğin örgüt anlayışına ve vizyonuna sahiptirler (Koçak, 2006:43).

Liderler işgörenler için bir moral kaynağı oluşturur. Sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir amaç duygusu oluşturur. Lider, grupta ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amacına ulaşacağı tam bir güven içindedir. Gelecek için harekete geçirici, gruba ivme kazandıracak bir vizyon oluşturarak bu vizyonu gerçekleştirmede azim ve kararlılık gösterir.

Liderin bu tutum ve davranışları astlar için içten bir güdülenme sağlar (Karip, 1998:447).

#### 1.3.1.4. Bireyselleştirilmiş İlg

Bireyselleştirilmiş ilgi, işgörenin ihtiyaçları özellikle de gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi derecelerini yansıtır. Bass'a göre astlarına gelişimsel yönlendirme yapan lider dönüşümcü liderdir (Karip, 1998:447).

Dönüşümcü liderlerin her bireyin başarısı ve büyümesi için ihtiyaçlarına özel ilgi göstermesi bireyselleştirilmiş ilgi alanına girer. Bireyselleştirilmiş ilginin amacı diğerlerinin ihtiyaçlarını ve üstünlüklerini belirlemektir. Bu bilgiyi kullanarak ve ruhani bir lider gibi davranarak, dönüşümcü lider işgörelere ve iş arkadaşlarına potansiyellerini daha yüksek bir düzeye çıkarma ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur.

Bireyselleştirilmiş ilgi faktörü, işgörelerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatlice dinledikleri destekleyici bir iklim sağlayan liderlerin temsilcisidir. Liderler, kendilerini tam olarak gerçekleştirmelerinde bireylere yardımcı olurken takım yöneticisi ve öğüt verici gibi davranır. Böyle liderler, bireysel sorumluluklar sayesinde işgörelerin gelişmelerine yardımcı olmak için bir araç olarak temsilcileri kullanabilir (Çobanoğlu, 2003:18).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin her boyutu dönüşüm sürecine ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin; **İdealleştirilmiş etki**, işgörelerin organizasyona bağlılığını sağlar, sahip olunana vizyon ve misyon aşlar. **Telkinle güdeleme**, lider taraftarların karşılaşılan fırsatları değerlendirmeleri için onları yönlendirir, amaca yöneltir, dönüşüm ve sonrası için onları güdüler. **Entellektüel uyarım** ise, bireyleri düşünmek için teşvik eder, farklılığın

önemini bilir ve bunu güç olarak kullanır ve her türlü fikre önem verir, taraftarlarının kendilerine güvenmelerini sağlar. **Bireysel ilgide** liderler işgörenlerin iç dünyası ile ilgilenir, onların gelişimini sağlar, onlara cesaret verir, onlara koçluk yaparak bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar (Koçak, 2006:47).

### 1.3.2 Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Çağımızda örgütler küreselleşen (globalleşen) bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet, ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sektörde rekabet, örgütleri de artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Bu süreçte liderler de, değişen çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, temel tasarımcı, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rolleri oynayarak stratejik sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirirler (Eren, 2000:416).

Liderliğin doğasında olan ve liderliğin belirleyici dinamiklerinden olan yönlendirme becerisinin oluşmasında liderin çeşitli özellik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Dönüşümcü liderliğin oluşmasında çeşitli davranışsal özellikler gerekmektedir (Eraslan, 2003:108).

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliği değişimi yönetmeleridir. Örgüt yöneticileri işleri planlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında bir birleşmeyi yönetmek, örgüt kültürünü geliştirmek ya da çalışma gruplarını oluşturmak gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlerin kendilerine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler çok geniş olmakla birlikte; duygusal dayanıklılık, davranış

tutarlılığı, kuramsal yönelme, risk alma, yenilikçilik, mizah anlayışı ve tecrübe olarak özetlenebilir (Zel, 1997:68-69).

Bunun yanında Dönüşümcü liderler;

- Güçlü vizyonu ve iletişim gücü ile ekibini ve ekibi dışındaki kişileri kolayca etkileyebilme ve ikna edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- İyi bir Dönüşümcü lider, kendisinin zayıf ve güçlü olduğu noktaları tespit ederek, gerçekleştireceği faaliyetlerde güçlü olan noktalarını daha aktif kullanmalı, zayıf olduğu noktaları ise, geliştirme yolunda çaba harcamalıdır.
- İyi bir dönüşümcü lider, stratejik diğer bir deyiş ile uzun vadeli düşünmeli, almış olduğu kararlar belirli bir takım riskleri de beraberinde getiriyorsa, bu riskleri göğüsleyebilecek cesarete sahip olabilmelidir.
- Organizasyonların belli değerleri ve normatif kuralları vardır. Dönüşümcü lider bu değerler ve kurallara inanmalı ve buna göre hareket etmelidir.
- Dönüşümcü lider, ekibi içerisindeki işgörenlerin farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu bilmeli, işgörenlerine özelliklerine göre görevler vermeli ve buna göre bir motivasyon ölçütü geliştirmelidir.
- Dönüşümcü lider için öğrenmenin sonu yoktur. Gerek kendi açısından her türlü bilgiye açık ve gerekse ekibi açısından öğrenen bir ortam oluşturma çabası içerisinde olmalıdır.

- Dönüşümcü lider, organizasyonu sürekli geliştirme konusunda kararlı ve istekli olmalı, bununla birlikte sürekli gelişme açısından teşvik ve motive edici rol üstlenmelidir.
- Dönüşümcü lider, karşısındakini yorumlama ve çözümleyebilme noktasında aktif düşünmeli, etkili bir dinleme tekniğine ve yeteneğine sahip olmalıdır.
- Dönüşümcü lider problem çözme tekniği açısından: problemin belirtilerini analiz edebilme, problemin çıkış nedenlerini tespit edebilme ve bu probleme alternatif çözümler üretebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Dönüşümcü lider, organizasyonun şu andaki mevcut durumundan daha iyi bir geleceği öngörebilme yeteneğine sahip olmalıdır (Vardar, 2001:88-89)

Tüm bu özellikler dikkate alındığında, dönüşümcü liderin günümüzde örgütlerin yaşadığı köklü değişimleri yönetebilmesi için ne denli gerekli olduğu görülmektedir. Çeşitli örgüt ve işletmelerde yapılan araştırmaların sonuçları da dönüşümcü liderliğin örgüt üzerindeki olumlu etkilerine işaret etmektedir. Görüldüğü gibi gerek uygulama sonuçları gerekse yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik biçimi olduğuna işaret etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003:85-86).

### **III. BÖLÜM**

## **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ PERSONELİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu araştırma, uygulama yapılan kurumda liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine ne denli etkili olduğunun belirlenmesine yöneliktir.

Bu bölüm yedi ana başlıktan oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmanın konusu, ikinci kısımda araştırmanın amacı, üçüncü kısımda ise araştırmanın önemi belirtilmiştir. Dördüncü kısım araştırmanın modeli hakkında bilgi vermektedir. Beşinci kısımda araştırmanın evreni ve örneklemi açıklanmaktadır. Altıncı kısımda ise araştırmanın sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmaya ait hipotezler yer almaktadır. Son olarak yedinci kısımda araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerine yer verilmiştir.

#### **1.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu, Ankara da bulunan bir askeri birlikteki liderlerin dönüşümcü liderlik davranışlarının personellerinin iş tatminine olan etkisinin incelenmesidir.

#### **1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı, liderlerin dönüşümcü liderlik davranış boyutlarının personelin iş tatmini üzerine olan etkisini incelemektir. Başka bir deyişle araştırmanın temel sorusu dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip kişilerin personellerinde iş tatmini sağlayıp sağlayamadığıdır. Bu ilişkiyi

ayrıntılı olarak inceleyebilmek için dönüşümcü liderlik davranışlarının boyutları olan idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entellektüel uyarım ve bireysel desteğin iş tatminine olan etkisine bakılacaktır.

### **1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Araştırmanın önemi günümüzde de yaygın olarak kendini göstermekte olan dönüşümcü liderlik boyutlarına dikkat çekmek ve bu boyutları ayrıntılı bir şekilde anlatmaktır.

Diğer bir önemi personelin işinden duyduğu tatminin işletmelerdeki önemini vurgulamaktır.

En önemlisi Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine olan etkisinde ne derece önemli olduğunun vurgulanmasıdır.

### **1.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Araştırmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatür taramasını takiben elde edilen bilgilerle araştırmanın kuramsal çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra ortaya konulan çerçeveden hareketle, bir alan araştırması planlanmıştır.

Araştırmaya konu olan liderlerin iş tatmin düzeylerini çeşitli faktörlere göre incelemeyi ve karşılaştırmayı amaçlayan bu araştırma, ilişkisel tarama modelinde belirlenmiştir. Elde edilen veriler SPSS 12 Paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler ve puanlar normal dağılım varsayımına uymadığı için, iki grulu karşılaştırmalarda Mann-

Whitney U testi, 3 ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. İş tatmini algı ve önem puanları arasındaki farklılığa Wilcoxon işaret testi ile bakılmıştır. İş tatmini algı ve önem sıralamaları ağırlıklı toplamlar yardımı ile belirlenmiştir. Anlamlılık seviyesi olarak 0,05 ve 0,01 kullanılmış olup,  $p < 0,05$ ; 0,01 olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $p > 0,05$ ; 0,01 olması durumunda anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

### **1.5 ÖRNEKLEM**

Araştırmanın örneklemini için, Ankara’da yer alan bir askeri birliğin kıta alanında görev yapan “125 subay” içerisinde Ankara merkez birliğinde görevli “45 subay” kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmanın ana amacı genelleme yapmak değil, iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma Nisan 2008 – Haziran 2008 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

Subay örneklemini için Ankara’da bir askeri birlikte kıta alanında görev yapan subaylarla görüşülmüştür. Görüşülen subaylara en az bir astın bağlı olması önkoşulu aranmıştır. Toplam görüşülen subay sayısı 45 olup, aynı askeri birliğin içinde yer alan Oyakbank şubesinde çalışıyor olmamdan dolayı dağıtılan anketlerin şube içinde cevaplandıkları için geri dönüş oranı %100’dür.

### **1.6 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK, VARSAYIM VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmada, liderlerin ve işgörenlerin, iş yoğunluğu ve kendi iş yoğunluğum nedeniyle zaman sınırlılığı söz konusu olmuştur.

Aynı zamanda araştırmanın yapıldığı kurum Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı askeri birlik olup, isim gizli tutulmaktadır.

Askeri birlikte çalışma alanı kıta ve karargâh olmak üzere iki bölümdür. Ankara ili içinde kıta birimi Bakanlıklar semti ve Elmadağ ilçesinde iki ayrı yerleşkedir. Karargâh birimi ise Ankara ve başka illerde yer almaktadır. Çalışma yoğunluğundan dolayı sadece kıta birimi Bakanlıklar bölgesinde anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket dışında başka bir tekniğe, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanması nedeniyle başvurulmamıştır. Aynı zamanda anket tekniğinin kullanılmasındaki diğer bir amaç yürütülmelerinin ve istatistiksel çözümlerinin kolay olmasıdır.

Araştırmada örneklem grubunun sorulara gerçekçi yanıtlar verdiği ve soruların hipotezleri test edebilecek şekilde hazırlandığı varsayılmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın hipotezleri ana hipotez, alt hipotez ve demografik değişkenlere bağlı hipotezler olmak üzere 3 bölüm halinde yer almaktadır.

### **Ana Hipotez**

**H<sub>1</sub>**: Dönüşümcü liderlik davranışları personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.

### **Alt Hipotezler**

**H<sub>1</sub>**: İdealleştirilmiş etki personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.

**H<sub>1</sub>**: Telkinle güdüleme personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.

**H<sub>1</sub>:** Entellektüel uyarım personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.

**H<sub>1</sub>:** Bireysel destek personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.

### **Demografik değişkenlere bağlı hipotezler**

**H<sub>1</sub>:** Dönüşümcü liderlik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1</sub>:** Dönüşümcü liderlik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1</sub>:**Dönüşümcü liderlik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1</sub>:** Dönüşümcü liderlik davranışları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1</sub>:** Dönüşümcü liderlik davranışları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

## **1.7 VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırmanın amacına uygun olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırmada iki farklı anket kullanılmıştır.

### **1.7.1. Liderlik Anketi**

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak hazırlanan taslak anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde 8, ikinci bölümde 40 soru maddesine yer verilmiştir. Taslak anket, askeri birlik kıta komutanına gösterilerek, anketteki soru maddelerinin anlaşılabilirliği konusunda düşünceleri alınmıştır.

Karargâh kıta komutanından gelen görüşler doğrultusunda yeniden gözden geçirilen soru maddeleri gerekli düzeltmeler yapılarak anket halinde uygulanmıştır.

Ankette liderlik dört bölümde ele alınmıştır:

**1.İdealleştirilmiş Etki** (1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. ve 10. maddeler),

**2.Telkinle Güdüleme** (11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. maddeler),

**3.Entellektüel Uyarım** (21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29. ve 30. maddeler),

**4.Bireysel Destek** (31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 38., 39. ve 40. maddeler).

Liderlik anketi askeri birlik kıta da yer alan 45 kişilik subay grubuna uygulanmış, bu uygulama sonucu elde edilen anketler, güvenilirlik testi ile SPSS12 programında test edilmiş ve güvenilirlik katsayısı 0.971 bulunmuştur.

Elde edilen bu veriler anketin güvenilirlik ve geçerlik özelliklerine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Ankette her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; Tamamen, Çok, Orta derece, Az katılıyorum ve Hiç katılmıyorum seçenekleri ile derecelendirilmiştir. Tamamen katılıyorum 5, Çok katılıyorum 4, Orta derece katılıyorum 3, Az katılıyorum 2, Hiç katılmıyorum 1 olarak puanlanmıştır.

İş tatmini anketi araştırmanın ikinci bölümünü oluşturmaktadır.

### 1.7.2 İş Tatmini Anketi

Araştırmanın bu kısmı tek bölümden oluşmaktadır. Bölümde 15 soru maddesine yer verilmiştir. Taslak anket, askeri birlik kıta komutanına gösterilerek, anketteki soru maddelerinin anlaşılabilirliği konusunda düşünceleri alınmıştır. Karargâh kıta komutanından gelen görüşler doğrultusunda yeniden gözden geçirilen soru maddeleri gerekli düzeltmeler yapılarak anket halinde uygulanmıştır.

İş tatmini anketi, ilgili askeri birlikte toplam 45 kişilik subay grubuna uygulanmış, bu uygulama sonucu elde edilen anketler, güvenilirlik testi ile SPSS programında test edilmiş, deneklere uygulanan Likert tipi güvenilirlik araştırması için; Cronbach Alpha ve Madde Analizi istatistiksel işlemleri yapılmıştır. Uygulanan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,935 bulunmuştur.

Elde edilen bu veriler anketin güvenilirlik ve geçerlik özelliklerine sahip olduğunu bir kez daha göstermiştir.

Ankette her davranış biçiminin gösteriliş sıklığı; Tamamen, Çok, Orta derece, Az katılıyorum ve Hiç katılmıyorum seçenekleri ile derecelendirilmiştir. Tamamen katılıyorum 5, Çok katılıyorum 4, Orta derece katılıyorum 3, Az katılıyorum 2, Hiç katılmıyorum 1 olarak puanlanmıştır.

### 1.7.3 Anketin Güvenilirliği

Güvenilirlik, ölçme aracının duyarlı, birbiriyle tutarlı ve kararlı sonuçlar verebilmesi gücüdür. Ölçeğin güvenilirliği için cronbach alfa testi kullanılır. Bu teste göre, birbiriyle yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alfa katsayıları yüksek olur. Alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddeler birbiriyle o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan

maddelerden oluşur (Tezbaşaran, 1997:46). Güvenilirlik analizi, soru formu ile aynı örnekleme aynı zaman diliminde uygulama yapıldığında benzer sonuçların elde edilmesi, soru formundaki ölçütlerin ölçülmek istenen kavramın gerçek ölçütlerinin olması, soru formunda göreceli olarak ölçüm hatalarının az olması yada olmaması belirlenebilmektedir (Varoğlu, 1994:387). Anket daha önce Koçak'ın (2006), yüksek lisans tezinde de kullanılmış olup, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bahsedilen araştırmada kullanılan ankete dayanarak uyarlanan anketin de geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alpha testi 0.94 olarak belirlenmiştir. Bu sonucun kabul edilebilir sınırlar içinde kalması, anketin araştırmada kullanılmasını sağlamıştır.

## **1.8 ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde, araştırmanın hipotezlerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Demografik değişkenlere ait frekans dağılımları, dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisine yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi, dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ile demografik değişkenlere yönelik hipotezlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

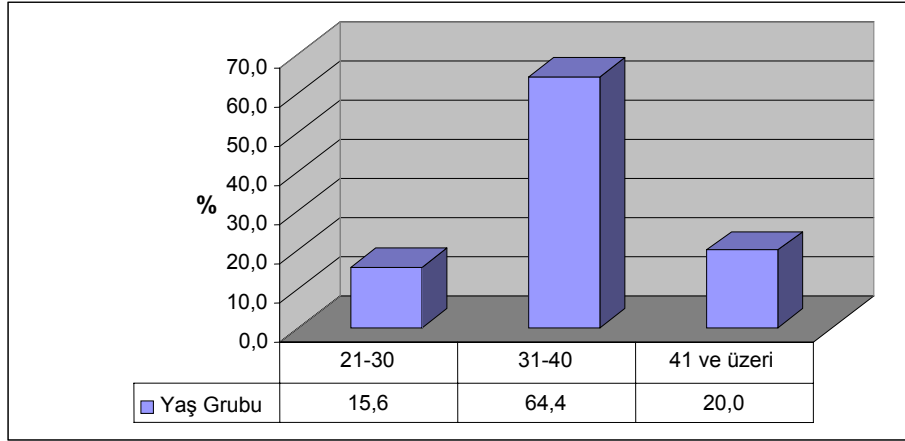
### **1.8.1 Demografik Değişkenlere Ait Frekans Dağılımı**

Bu bölümde örneklemin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, eşin araştırma durumu, çocuk sayısı ve araştırma süreleri ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmektedir.

Örneklemin yaşa göre dağılımları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**TABLO 5. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Yaş	21-30	7	15,6
	31-40	29	64,4
	41 ve üstü	9	20,0
	Toplam	45	100,0

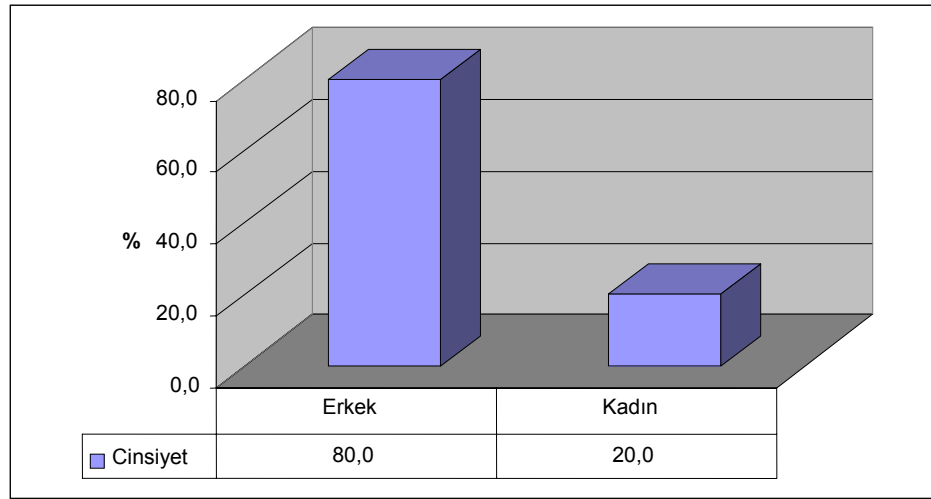
**ŞEKİL 10: Yaş Grupları Frekans Dağılımı Grafiği**

Tablo 5 de görüldüğü gibi katılımcıların % 15,6'sının 21-30 yaş arasında, % 64,4'ünün 31-40 yaş arasında, % 20'sinin ise 41 ve üzeri yaşlarda olduğu gözükmemektedir. Genel olarak bakıldığında %64,4'lük bir bölümü 31-40 yaş arası bir grupta olduğu gözlemlenmektedir.

Örneklemin cinsiyete göre dağılımları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**TABLO 6: Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı**

Değişken		n	%
Cinsiyet	Erkek	36	80,0
	Kadın	9	20,0
	Toplam	45	100,0



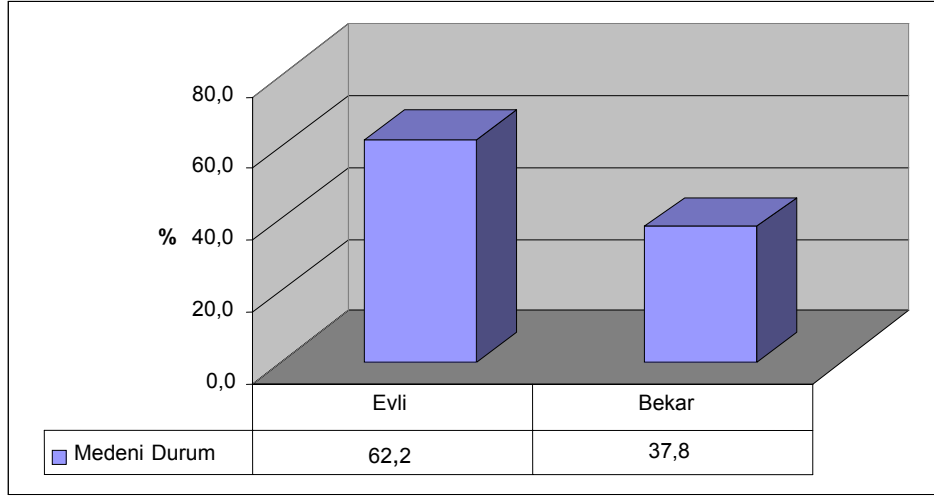
**ŞEKİL 11: Cinsiyet Grupları Frekans Dağılım Grafiği**

Tablo 6'ya göre araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin frekans dağılımına baktığımızda ankete katılanların % 80'lik kısmının erkek, % 20'lik kısmının ise kadın olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanlar arasında çalışılan sektörde etkisinden cinsiyet bakımından önemli ayrım görülmektedir.

Örneklemin medeni duruma göre dağılımları Tablo 7'de gösterilmiştir.

**TABLO 7: Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Medeni durum	Evli	28	62,2
	Bekar	17	37,8
	Toplam	45	100,0



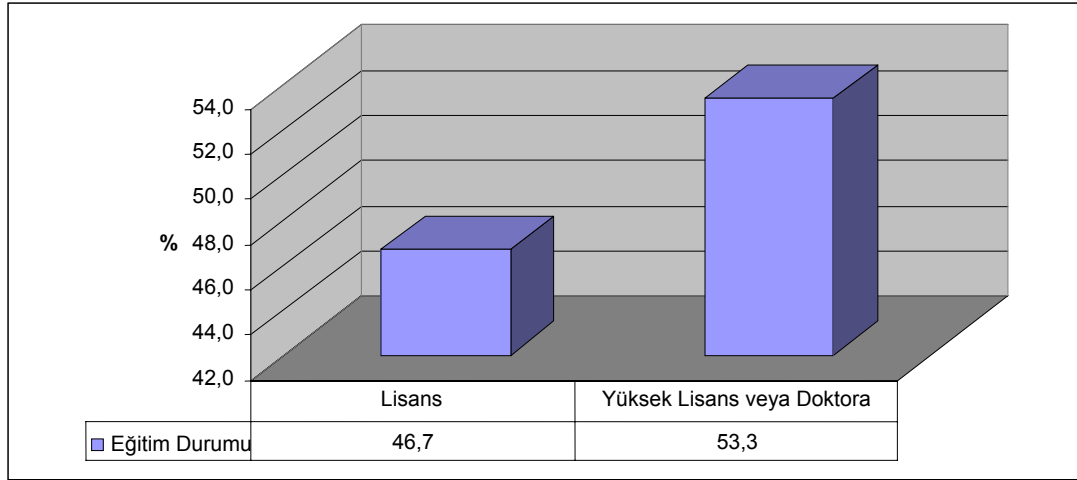
**ŞEKİL 12: Medeni Durum Gruplarının Frekans Dağılım Grafiği**

Ankete katılanların medeni durum frekans dağılımlarına baktığımızda ankete katılan çalışanların % 62,2 'sinin evli, % 37,8'nin ise bekâr olduğu görülmektedir.

Örneklemin eğitim durumuna göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

**TABLO 8. Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Eğitim Durumu	Lisans	21	46,7
	Yüksek lisans yada Doktora	24	53,3
	Toplam	45	100,0



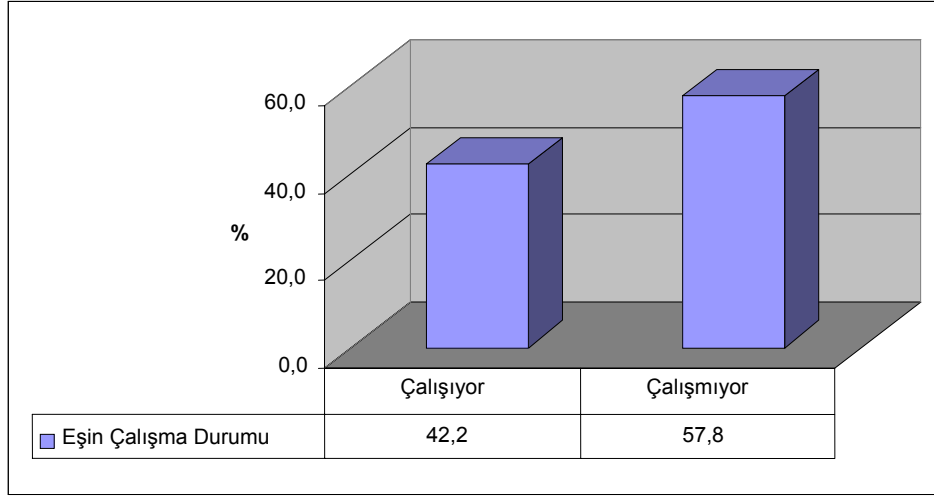
**ŞEKİL 13: Eğitim Durumları Gruplarının Frekans Dağılımı Grafiği**

Tablo 8'e bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları % 46,7'sinin lisans mezunu olduğu, % 53,3'ünün Yüksek Lisans ya da doktora yapmış olduğu görülmektedir.

Örneklemin eşin çalışma durumuna göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

**TABLO 9: Örneklemin Eşin Çalışma Durumuna Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Eşin çalışma durumu	Evet	19	42,2
	Hayır	26	57,8
	Total	45	100,0



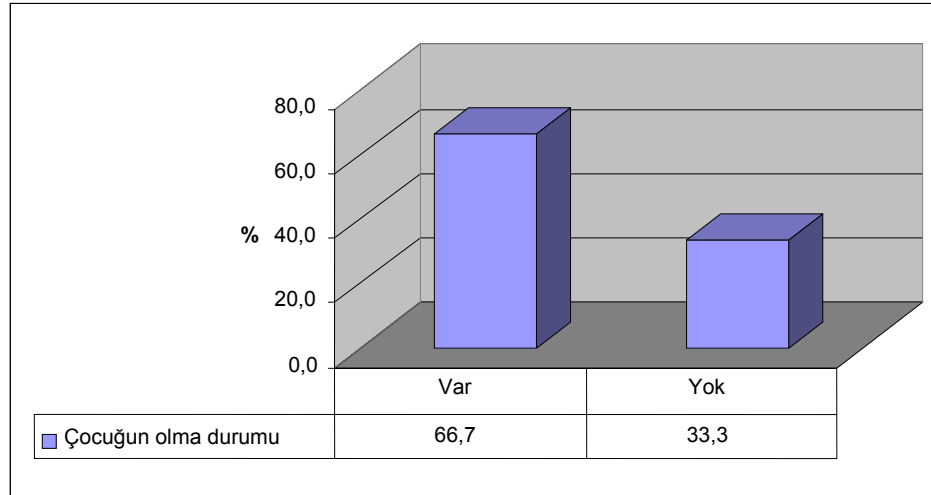
**ŞEKİL 14: Eşin Çalışma Durumunun Frekans Dağılım Grafiği**

Ankete katılanların eşlerinin çalışma durumları Tablo 5’de gösterilmiştir. Tablo 5’e baktığımızda ankete katılanların % 42,2’sinin eşlerinin çalıştığı, % 57,8’inin ise eşlerinin çalışmadığı görülmektedir.

Örneklemin çocuğun olma durumuna göre dağılımları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**TABLO 10: Örneklemin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Evet	30	66,7
	Hayır	15	33,3
	Total	45	100,0



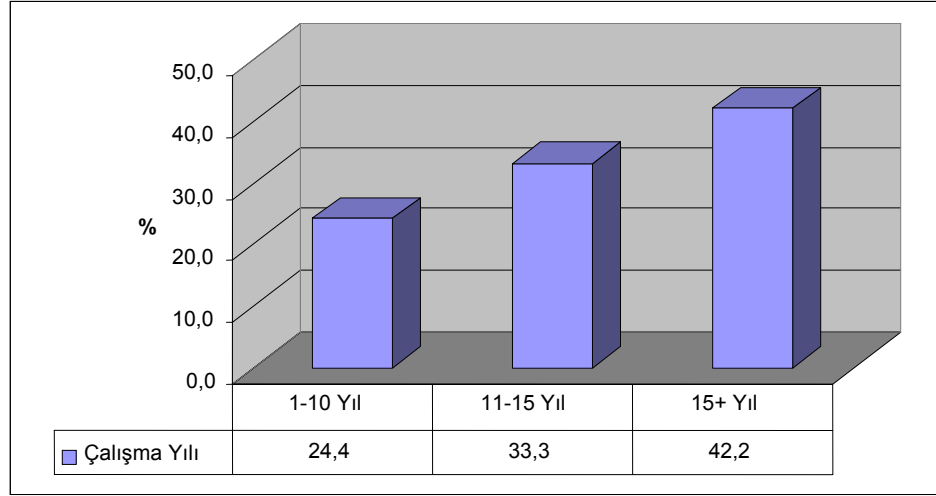
**ŞEKİL 15: Çocuk Sahibi Olma Durumunun Frekans Dağılım Grafiği**

Tablo 10'da ankete katılan çalışanların % 66,7'sinin çocuk sahibi olduğu, % 33,3'ünün ise çocuk sahibi olmadığı görülmektedir.

Örneklemin çalışma yılına göre dağılımları Tablo 11'de gösterilmiştir.

**TABLO 11: Örneklemin Çalışma Yılına Göre Dağılımları**

Değişken		n	%
Çalışma Yılı	1-10 Yıl	11	24,4
	11-15 Yıl	15	33,3
	15+ Yıl	19	42,2
	Toplam	45	100,0



**ŞEKİL 16: Çalışma Yılı Frekans Dağılım Grafiği**

Tablo 11'e göre ankete katılan çalışanların çalışma yılı frekans dağılımı 1-10 yıl % 24,4, 11-15 yıl %33,3 15 ve üzeri yıl % 42,2'dir.

### 1.8.2 Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bulgular

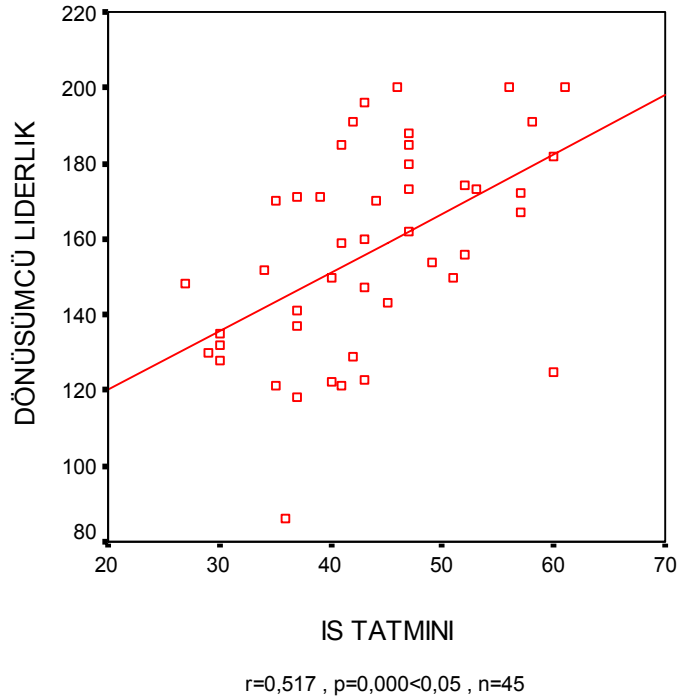
Bu bölümde ana ve alt hipotezler olan dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisine yönelik hipotezlere ait sonuçlar incelenecektir.

#### Ana Hipotez

**H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışları personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.**

**TABLO 12: Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi**

	r	p	n
Dönüşümcü Liderlik-İş Tatmini	0,517	<b>0,000</b>	45



### ŞEKİL 17: Dönüşümcü Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Dönüşümcü liderlik puanı arttıkça iş tatmini puanı da artmaktadır. ( $p<0,05$  ,  $r=0,517$ ).

Ankette toplam 55 soru bulunmaktadır. Bu sorulardan ikinci bölümdeki 40 soru dönüşümcü liderlik boyutları ile ilgili, üçüncü bölümdeki 15 soru ise iş tatmini ile ilgili sorulardır. Yukarıdaki hipotezi test etmek amacıyla dönüşümcü liderlik ile ilgili 40 soru ile iş tatmini ile ilgili 15 soru korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analize göre, elde edilen  $p=0.00$  değeri anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden daha küçük olduğu için ana hipotezimiz  $H_1$  kabul edilebilir.

Bu sonuca göre dönüşümcü liderlik ile personelin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Liderlerin göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri arttıkça personelin işinden duymuş olduğu tatmin seviyesi de artmaktadır.

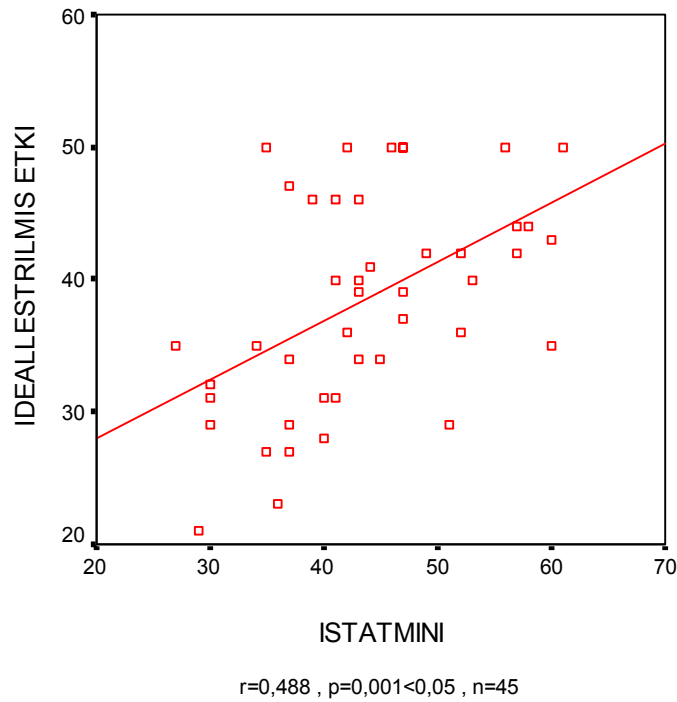
Ana hipotezi desteklemek amacıyla geliştirilen alt hipotezler aşağıda sırasıyla incelenmektedir:

### Alt Hipotezler

**H<sub>1</sub>: İdealleştirilmiş etki personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.**

**TABLO 13: İdealleştirilmiş Etki ile İş Tatmininin İncelenmesi**

	r	p	n
İdealleştirilmiş Etki-İş tatmini	0,488	<b>0,001</b>	45



**ŞEKİL 18: İdealleştirilmiş Etki ve İş Tatmini İlişkisi**

İdealleştirilmiş etki puanı arttıkça iş tatmini puanı da artmaktadır.( $p < 0,05$  ,  $r = 0,488$ )

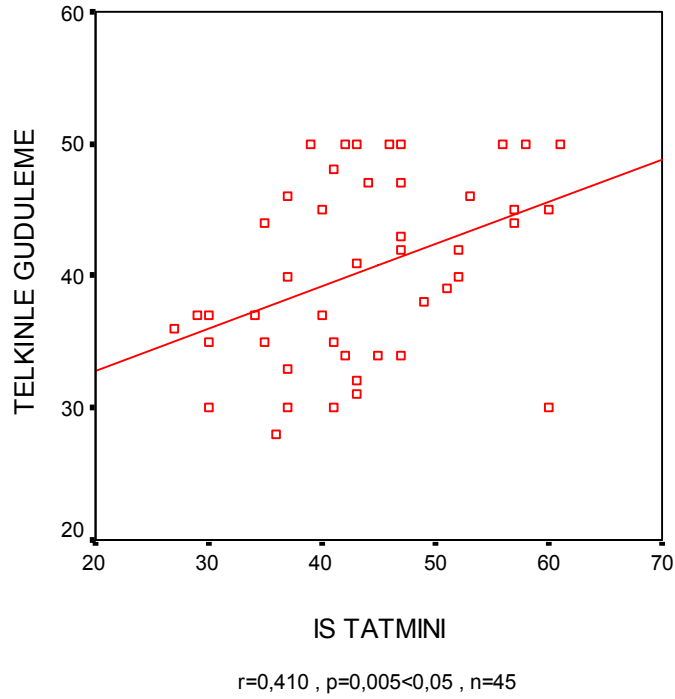
Ankette yer alan dönüşümcü liderlik boyutlarından, İdealleştirilmiş etki soruları olan 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8., 9. ve 10. sorulara verilen yanıtlarla iş tatmini sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, Tablo 13'deki  $p=0.001$  değeri elde edilmiştir. Buna göre anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük bir değer elde edildiği için  $H_1$  hipotezi kabul edilebilir.

Dönüşümcü liderin idealleştirilmiş etkinin özelliklerinden olan, personelin yaptığı araştırmalardaki birincil amacı görmesi, kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutması, çok önemseydiği ve inandığı değerleri personeli ile paylaşması, personeline bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat etmesi, değerlerine ve ideallerine bağlı olması, problemler karşısında güçlü olması çözümü için kendine güvenmesi, problem çözmede davranışlarıyla personeline örnek olması, çalışılan kurumda paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgulaması ve personeli için izlenebilecek iyi bir lider modeli oluşturması personelin İş tatminine olumlu yönde etki eder.

**$H_1$ : Telkinle güdüleme personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.**

**TABLO 14: Telkinle Güdüleme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

	r	p	n
Telkinle Güdüleme-İş tatmini	0,410	<b>0,005</b>	45



**ŞEKİL 19: Telkinle Güdüleme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki**

Telkinle güdüleme puanı arttıkça iş tatmini puanı da artmaktadır. ( $p<0,05$  ,  $r=0,410$ ).

Ankette dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan telkinle güdüleme soruları olan 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. sorular ile iş tatmini soruları korelasyon analizi yapıldıktan sonra  $p=0.005$  değeri elde edilmiştir. Analizlerde kullandığımız  $p=0.05$  anlamlılık değerinden küçük bir değer çıktığı için  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

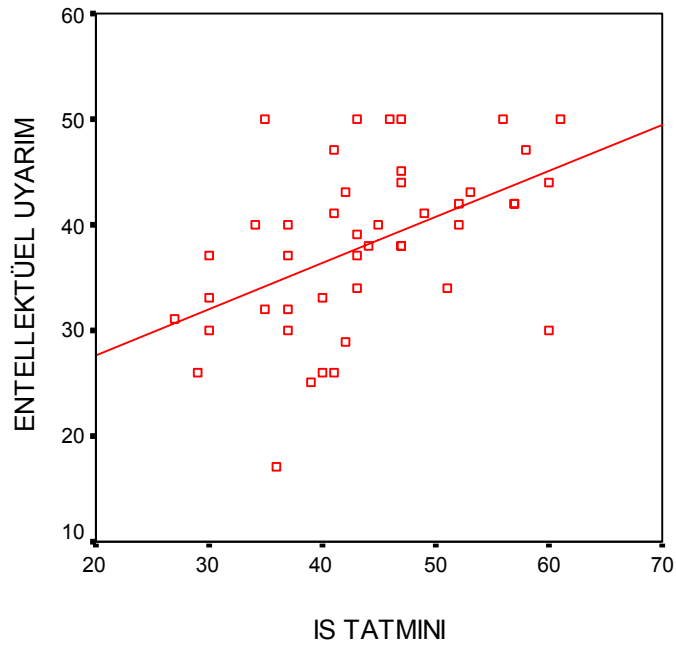
Dönüşümcü liderin boyutlarından bir diğeri olan telkinle güdüleme ile ilgili olarak, liderin çalışanlarından yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını beklemesi, işgörenlerinden yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmelerini beklemesi, kurumda yapılan araştırmalarla ilgili olası problemler hakkında personeli bilgilendirmesi, kurumda personelin şevkini sürekli canlı tutması, kurum içinde personelinde bir lidermiş gibi hareket

etmesini ve bunu hissetmesini sağlaması, kurumda yapılacak yeniliklerde personeli cesaretlendirmesi, çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlı olması, kurumda belirlenen hedeflere ulaşılacağına güvenmesi, kurumun vizyonunu belirlemede iş birliği yapılmasını sağlaması ve gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergilemesi personelin iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir.

**H<sub>1</sub>: Entellektüel uyarım personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.**

**TABLO 15: Entellektüel Uyarım İle İş Tatmini İlişkisi**

	r	p	n
Entellektüel Uyarım-İş tatmini	0,490	<b>0,001</b>	45



$r=0,490$  ;  $p=0,001<0,05$  ,  $n=45$

**ŞEKİL 20: Entellektüel Uyarım İle İş Tatmini İlişkisi**

Entellektüel uyarım puanı arttıkça İş tatmini puanı da artmaktadır.( $p<0,05$  ,  $r=0,490$ )

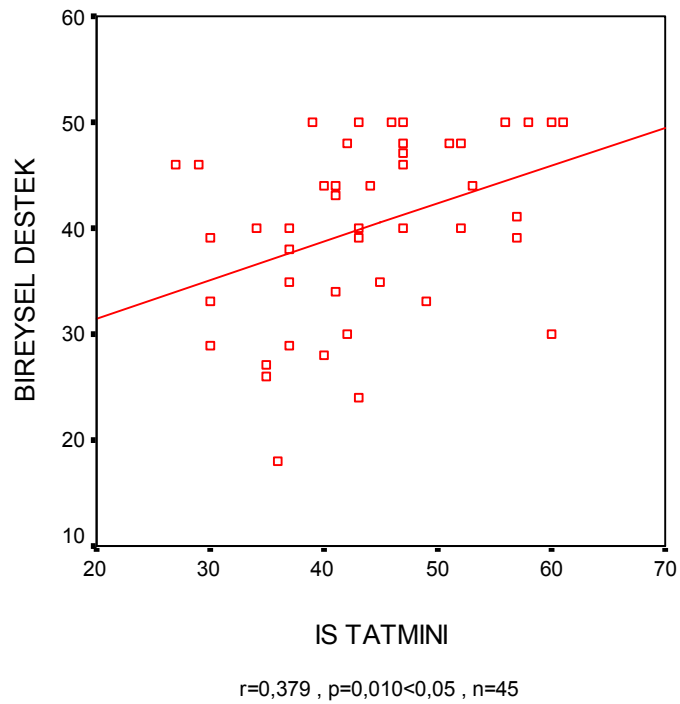
Ankette yer alan dönüşümcü liderlik boyutlarından entellektüel uyarım soruları olan 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29. ve 30. sorulara verilen yanıtlarla İş tatmini sorularına verilen yanıtlar incelendiğinde, Tablo 15'deki  $p=0.001$  değeri elde edilmiştir. Buna göre anlamlılık sınırı olan  $p=0.05$  değerinden küçük bir elde edildiği için  $H_1$  hipotezi kabul edilebilir.

Dönüşümcü liderin boyutlarından bir diğeri de entellektüel uyarımdır. Entellektüel uyarım boyutunda da liderin çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargıların bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanması, eski ve bilinen problemlerin yeni çözüm yolları için personeli cesaretlendirmesi, personele işini nasıl yapacağına ilişkin yeni kuramlar önermesi, problemlerin çözümünde farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verecek gerekli ortam ve koşulları sağlaması, personelin araştırma yöntemlerini geliştirmesine katkıda bulunması, yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açık olması, sürekli bu fikirlerin gelişmesini desteklemesi, personelin araştırmasında kaliteyi ön planda tutması, personelin mesleki literatürü izlemesine, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmasını sağlaması, belirlenen hedef ve programların uygulanmasında yardımcı olacak bilgiye sahip olması ve kurumun geleceğini personelin şimdiden görmesini sağlaması iş tatminine olumlu yönde etki eder.

**H<sub>1</sub>: Bireysel destek personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.**

**TABLO 16: Bireysel Destek İle İş Tatmini İlişkisi**

	r	p	n
Bireysel Destek-İş Tatmini	0,379	<b>0,01</b>	45



**ŞEKİL 21: Bireysel Destek İle İş Tatmini İlişkisi**

Bireysel Destek puanı arttıkça iş tatmini puanı da artmaktadır.( $p<0,05$  ,  $r=0,490$ )

Ankette dönüşümcü liderliğin boyutlarından bireysel destek soruları olan 31., 32., 33., 34., 35., 36., 37., 38., 39. ve 40. sorular ile iş tatmini soruları korelasyon analizi yapıldıktan sonra  $p=0.010$  değeri elde edilmiştir. Analizlerde kullandığımız  $p=0.05$  anlamlılık değerinden küçük bir değer çıktığı için  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

Dönüşümcü liderin bireysel destek boyutunda, personelin kendi kendini geliştirmesine olanak tanınması, personelin mesleki olarak güçlü yönlerini geliştirmesi konusunda yardımcı olması, hizmet içi eğitim programlarına katılmasını teşvik etmesi, belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakların personel tarafından edinilmesini sağlaması, özel alanı dikkate alması, iyi bir araştırma ortaya koyan çalışanlarından övgü ile söz etmesi, personelini sadece grubun bir üyesi olarak değil de aynı zamanda bir birey olarak görmesi ve personelinin kaygılarını gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirmesi iş tatminine olumlu yönde etki eder.

## Demografik Değişkenlere Bağlı Hipotezler

H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışları yaşa göre farklılık göstermektedir.

**TABLO 17: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Yaş İlişisinin İncelenmesi**

Yaş Grupları		N	Mean	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Kruskall-Wallis Testi	Sd	P
İdealleştirilmiş Etki	21-30	7	40,9	43	8,7	29	50	26,7	0,695	2	0,706
	31-40	29	38,0	39	8,3	21	50	22,1			
	41 ve üzeri	9	38,6	40	8,0	28	50	22,9			
Telkinle Güdüleme	21-30	7	43,9	44	5,0	37	50	29,5	2,450	2	0,294
	31-40	29	39,3	37	7,2	28	50	21,1			
	41 ve üzeri	9	41,0	41	7,2	30	50	24,2			
Entellektüel Uyarım	21-30	7	38,1	38	10,4	25	50	23,3	0,052	2	0,974
	31-40	29	38,1	40	7,8	17	50	23,2			
	41 ve üzeri	9	38,0	39	7,4	29	50	22,1			
Bireysel Destek	21-30	7	42,9	48	10,9	26	50	29,1	1,965	2	0,374
	31-40	29	39,9	40	8,2	18	50	22,4			
	41 ve üzeri	9	38,6	38	8,1	29	50	20,3			
Dönüşümcü Liderlik	21-30	7	165,7	171	22,5	122	185	25,4	0,284	2	0,867
	31-40	29	155,3	156	28,2	86	200	22,4			
	41 ve üzeri	9	156,1	154	27,8	118	200	23,1			
İş tatmini	21-30	7	45,6	47	8,4	35	60	27,0	0,770	2	0,680
	31-40	29	43,2	43	8,9	27	60	22,3			
	41 ve üzeri	9	44,1	42	10,2	30	61	22,2			

Yaş grupları arasında “İdealleştirilmiş Etki” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.706>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41-ve üzeri grubuna göre yüksektir. 41 ve üzeri yaş grubunda puanlar 31-40 grubuna göre daha yüksektir.

Yaş grupları arasında “Telkinle Güdüleme” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.294>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41- ve üzeri grubuna göre yüksektir. 41- ve üzeri yaş grubunda puanlar 31-40 grubuna göre daha yüksektir.

Yaş grupları arasında “Entellektüel Uyarım” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.974>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41- ve üzeri grubuna göre yüksektir. 31-40 yaş grubunda puanlar 41 ve üzeri yaş grubuna göre daha yüksektir.

Yaş grupları arasında “Bireysel Destek” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.374>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41- ve üzeri grubuna göre yüksektir. 31-40 yaş grubunda puanlar 41 ve üzeri yaş grubuna göre daha yüksektir.

Yaş grupları arasında “Dönüşümcü Liderlik” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.706>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41-ve üzeri grubuna göre yüksektir. 41 ve üzeri yaş grubunda puanlar 31-40 grubuna göre daha yüksektir.

Yaş grupları arasında “İş Tatmini” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.680>0.05$ , Kruskal Wallis testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 21-30 yaş arası grubunda puanlar, 31-40 grubuna ve 41- ve üzeri grubuna göre yüksektir. 31-40 yaş grubunda puanlar 41 ve üzeri yaş grubuna göre daha yüksektir.

**H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.**

**TABLO 18: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Cinsiyet İlişkinin İncelenmesi**

Cinsiyet	N	Mean	Med.	ss	Min	Max	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p	
İdealleştirilmiş Etki	Erkek	36	37,9	37,5	8,1	21	50	21,9	123	0,267
	Kadın	9	41,3	42	8,5	29	50	27,3		
Telkinle Güdüleme	Erkek	36	39,5	37,5	6,8	28	50	21,3	102	0,087
	Kadın	9	44,0	44	6,6	30	50	29,7		
Entellektüel Uyarım	Erkek	36	36,5	38	7,4	17	50	20,4	69	<b>0,008*</b>
	Kadın	9	44,2	47	7,5	30	50	33,3		
Bireysel Destek	Erkek	36	39,3	40	8,3	18	50	21,6	111,5	0,150
	Kadın	9	43,2	48	9,1	26	50	28,6		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	36	153,1	153	26,2	86	200	21,0	91,5	<b>0,045*</b>
	Kadın	9	172,8	174	25,8	118	200	30,8		
İştatmini	Erkek	36	42,8	42,5	8,9	27	60	21,7	114,5	0,177
	Kadın	9	47,4	47	8,6	35	61	28,3		

\* $p<0,05$

Puanların Kadınlarda daha yüksek oldukları görülmektedir.

Dönüşümcü Liderlik puanlarına bir bütün olarak baktığımızda istatistiksel olarak anlamlı derecede kadınlarda yüksek görülmektedir. ( $p<0,05$ ) Dönüşümcü Liderlik puanını Entellektüel uyarım puanı arttırmaktadır.

Cinsiyetler arasında “Entellektüel Uyarım” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmektedir. ( $p=0.008<0.05$ , Mann-Whitney U testi) kadınlarda puanlar erkeklere göre daha yüksektir.

Cinsiyetler arasında “Dönüştürücü Liderlik” boyutu önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmektedir. ( $p=0.045<0.05$ , Mann-Whitney U testi) kadınlarda puanlar erkeklere göre daha yüksektir.

Cinsiyetler arasında “İdealleştirilmiş Etki” önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.267>0.05$ , Mann-Whitney U testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp kadınlarda erkeklere göre puanlar daha yüksektir.

Cinsiyetler arasında “Telkinle Güdüleme” önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.087>0.05$ , Mann-Whitney U testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp kadınlarda erkeklere göre puanlar daha yüksektir.

Cinsiyetler arasında “Bireysel Destek” önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.150>0.05$ , Mann-Whitney U testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp kadınlarda erkeklere göre puanlar daha yüksektir.

Cinsiyetler arasında “İş Tatmini” puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.017>0.05$ , Mann-Whitney U testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp kadınlarda erkeklere göre puanlar daha yüksektir.

**H<sub>1</sub>:Dönüşümcü liderlik davranışları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.**

**TABLO 19: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Medeni Durum İlişkisinin İncelenmesi**

Medeni Durum		N	Mean	Median	ss	Min	Max	t	Sd	p
İdealleştirilmiş Etki	Evli	28	38,6	40	8,3	23	50	0,017	43	0,987
	Bekar	17	38,5	39	8,3	21	50			
Telkinle Güdüleme	Evli	28	40,6	40,5	7,0	28	50	0,281	43	0,780
	Bekar	17	40,0	40	7,0	30	50			
Entellektüel Uyarım	Evli	28	37,8	39,5	8,0	17	50	-0,338	43	0,737
	Bekar	17	38,6	38	8,1	25	50			
Bireysel Destek	Evli	28	39,4	40	8,4	18	50	-0,679	43	0,501
	Bekar	17	41,2	44	8,8	24	50			
Dönüşümcü Liderlik	Evli	28	156,3	157	29,1	86	200	-0,235	43	0,815
	Bekar	17	158,3	159	24,0	123	200			
İş tatmini	Evli	28	43,8	42,5	9,0	27	61	0,016	43	0,987
	Bekar	17	43,7	43	9,2	29	60			

Medeni durumlar arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.( $p>0,05$ )

Medeni durumlar arasında “İdealleştirilmiş Etki” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.987>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp evlilerde bekârlara göre puanlar daha yüksektir.

Medeni durumlar arasında “Telkinle Güdüleme” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.780>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp evlilerde bekârlara göre puanlar daha yüksektir.

Medeni durumlar arasında “Entellektüel Uyarım” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

( $p=0.737>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp bekârlarda evlilere göre puanlar daha yüksektir.

Medeni durumlar arasında “Bireysel Destek” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.815>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp bekârlarda evlilere göre puanlar daha yüksektir.

Medeni durumlar arasında “İş Tatmini” ne bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.987>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp evlilerde bekârlara göre puanlar daha yüksektir.

**H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışları eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir.**

**TABLO 20: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Eğitim Seviyesi İlişkisi**

Öğrenim Durumu		N	Mean	Median	ss	Min	Max	t	Sd	p
İdealleştirilmiş Etki	Lisans	21	39,0	37	8,6	23	50	0,337	43	0,737
	Yüksek lisans yada Doktora	24	38,2	39,5	7,9	21	50			
Telkinle Güdüleme	Lisans	21	39,9	37	7,3	28	50	-0,423	43	0,675
	Yüksek lisans yada Doktora	24	40,8	40,5	6,7	30	50			
Entellektüel Uyarım	Lisans	21	38,4	40	9,0	17	50	0,245	43	0,808
	Yüksek lisans yada Doktora	24	37,8	38	7,1	25	50			
Bireysel Destek	Lisans	21	37,7	40	9,4	18	50	-1,782	43	0,082
	Yüksek lisans yada Doktora	24	42,1	44	7,2	27	50			
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	21	155,0	162	31,0	86	200	-0,476	43	0,637
	Yüksek lisans yada Doktora	24	158,9	157,5	23,6	118	200			
İş tatmini	Lisans	21	43,9	43	8,7	30	61	0,119	43	0,906
	Yüksek lisans yada Doktora	24	43,6	43	9,3	27	60			

Eğitim grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.( $p>0,05$ )

Eğitim grupları arasında “İdealleştirilmiş Etki” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.737>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha yüksek puana sahiptirler.

Eğitim grupları arasında “Telkinle Güdüleme” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.675>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha düşük puana sahiptirler.

Eğitim grupları arasında “Entellektüel Uyarım” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.808>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha yüksek puana sahiptirler.

Eğitim grupları arasında “Bireysel Destek” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.082>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha düşük puana sahiptirler.

Eğitim grupları arasında “Dönüşümcü Liderlik” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.637>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha düşük puana sahiptirler.

Eğitim grupları arasında “İş Tatmini” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.906>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp lisans mezunları yüksek lisans ya da doktora yapanlara göre daha yüksek puana sahiptirler.

**H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik davranışları kıdeme göre farklılık göstermektedir**

**TABLO 21: Dönüşümcü Liderlik Davranışları İle Kıdem Arasındaki İlişki**

Çalışma Yılı		Z	Mean	Med.	ss	Min	Max	ANOVA F	Sd	p
İdealleştirilmiş Etki	1-10 Yıl	11	37,5	39	10,0	21	50	0,694	2	0,505
	11-15 Yıl	15	40,6	42	8,1	27	50			
	15+ Yıl	19	37,6	36	7,2	27	50			
Telkinle Güdüleme	1-10 Yıl	11	40,7	40	7,5	28	50	0,137	2	0,873
	11-15 Yıl	15	40,9	42	7,1	30	50			
	15+ Yıl	19	39,7	40	6,9	30	50			
Entellektüel Uyarım	1-10 Yıl	11	35,8	37	10,4	17	50	1,794	2	0,179
	11-15 Yıl	15	41,1	42	7,2	30	50			
	15+ Yıl	19	36,9	39	6,6	26	50			
Bireysel Destek	1-10 Yıl	11	43,4	48	9,8	18	50	1,497	2	0,235
	11-15 Yıl	15	40,4	44	9,4	24	50			
	15+ Yıl	19	37,9	39	6,5	28	50			
Dönüşümcü Liderlik	1-10 Yıl	11	157,4	159	31,9	86	200	0,673	2	0,515
	11-15 Yıl	15	163,1	170	27,2	121	200			
	15+ Yıl	19	152,2	154	24,3	118	200			
İş tatmini	1-10 Yıl	11	44,6	43	9,9	29	61	0,59	2	0,559
	11-15 Yıl	15	41,7	43	9,6	27	58			
	15+ Yıl	19	44,8	43	8,0	30	60			

Çalışma yılı grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.( $p>0,05$ )

Çalışma yılı grupları arasında “İdealleştirilmiş Etki” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.505>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 11-15 yıl arası grubunda puanlar, 1-15 yıl grubuna ve 15 ve üzeri yıl grubuna göre yüksektir. 15 ve üzeri yıl grubunda puanlar 1-10 grubuna göre daha yüksektir.

Çalışma yılı grupları arasında “Telkinle Güdüleme” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

( $p=0.873>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 11-15 yıl arası grubunda puanlar, 1-15 yıl grubuna ve 15 ve üzeri yıl grubuna göre yüksektir. 15 ve üzeri yıl grubunda puanlar 1-10 grubuna göre daha düşüktür.

Çalışma yılı grupları arasında “Entellektüel Uyarım” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.179>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 11-15 yıl arası grubunda puanlar, 1-15 yıl grubuna ve 15 ve üzeri yıl grubuna göre yüksektir. 15 ve üzeri yıl grubunda puanlar 1-10 grubuna göre daha düşüktür.

Çalışma yılı grupları arasında “Bireysel Destek” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.235>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 1-10 yıl arası grubunda puanlar, 11-15 yıl grubuna ve 15 ve üzeri yıl grubuna göre yüksektir. 11-15 yıl grubunda puanlar 15 ve üzeri grubuna göre daha yüksektir.

Çalışma yılı grupları arasında “Dönüşümcü Liderlik” boyutuna bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.515>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 11-15 yıl arası grubunda puanlar, 1-10 yıl grubuna ve 15 ve üzeri yıl grubuna göre yüksektir. 1-10 yıl grubunda puanlar 15 ve üzeri grubuna göre daha yüksektir.

Çalışma yılı grupları arasında “İş Tatmini” ne bakıldığında önem puanı açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. ( $p=0.559>0.05$ , t testi) İstatistiksel olarak anlamlı farklılık olmayıp 15 ve üzeri yıl arası grubunda puanlar, 1-10 yıl grubuna ve 11-15 yıl grubuna göre yüksektir. 1-10 yıl grubunda puanlar 11-15 yıl grubuna göre daha yüksektir.

## SONUÇ

İş tatminini, işgörenin yaptığı iş karşılığında aldığı maddi yararlar ve işin sonucunda ortaya çıkan mal ve hizmetlerin elle tutulabilir, gözle görülebilir şekilde görülmesinden dolayı sağlanan mutluluk olarak araştırmamızda tanımladık. İşgörenlerin bu maddi çıkarları sağlaması ve ürettikleri çıktılardan mutlu olabilmesi için bu ortamın sağlanması gerekir. Bu ortamı sağlamak ve gerekli koşulları oluşturmak işletmenin, yöneticinin ve liderin görevidir. Bu araştırmada iş tatmini için gerekli ortamı sağlayacak liderlik çeşitlerinden Dönüşümcü Lider'in iş tatminine etkisine yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

Dönüşümcü liderler, işgörenlerinden bekledikleri davranış ve görevlerini net olarak belirleyerek onları bir hedefe yöneltmeye ve yönlendirmeye gayret gösterirler. Dönüşümcü liderliğe göre hareket eden liderler, işgörenlerin iş tatminlerini artırarak, işgörenlerden yüksek performans elde etmeye çalışırlar. Bu şekilde işgörenler de görevlerinin önemini daha iyi anlamakta ve kişisellikten ziyade örgütün hedefleri üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla ortak hedeflere bağlı olarak bir örgüt kültürünün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen değer örgütteki iş tatmini olumlu olarak etkilemektedir.

Bu araştırmada Dönüşümcü liderliğin boyutlarının iş tatminine etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Dönüşümcü Liderliğin her boyutu dönüşüm sürecinde ayrı bir önem taşımaktadır ve iş tatminine etkisi farklı olabilmektedir. Örneğin; idealleştirilmiş etki, işgörenlerin örgütün işleyişine bağlılığını artırarak, belirlenen hedefler çerçevesinde başarıya ulaşmasını sağlar; telkinle güdüleme de; dönüşümcü lider işgörenlerini fırsatları değerlendirebilmesi için yönlendirir, hedefler için odaklanmalarını sağlar, dönüşüm ve sonrası için güdüler; entellektüel uyarımda ise, işgörenleri düşünmek için teşvik eder, ortaya çıkan farklı düşüncelerden yararlanmasını bilir ve bu şekilde

işgörenlerin kendilerine güvenmesini sağlar; bireysel ilgi de ise, işgörenlerle yakından ilgilenererek, onların iç dünyası ile ilgili bilgiler sağlayarak bir nevi onlara koçluk yapıp, bilgi ve becerilerinin en üst düzeyde gelişmesini sağlar. Uygulanan dönüşümcü liderlik boyutlarının iş tatmine etkisi de, işgörenlerin bu uygulanan dönüşümcü liderlik boyutlarından olumlu ve olumsuz etkilenmiş olup olmamalarına göre değişecektir (Şimşek, Akgemici, Çelik, 2005:184).

Araştırmanın amacına uygun olarak dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatmini üzerine olan etkisini ölçmek için anket yöntemine başvurulmuştur. Yapılan değerlendirme araştırmaları sonucunda, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Böylece ana hipotez doğrulanmaktadır.

Yukarıda bahsedilen ana hipoteze destek vermek amacıyla geliştirilen alt hipotezlerin sonuçlarına bakıldığında;

### **İdealleştirilmiş Etkinin İş tatmini Üzerine Etkisi:**

Araştırmanın  $H_1$  hipotezi dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan idealleştirilmiş etkinin personelin iş tatminini olumlu yönde etkilediğine yönelik olup, liderlerin idealleştirilmiş etki özelliklerine sahip olmaları ve bu özellikleri uygulamaları durumunda personelin işinden aldığı tatminin artacağını öne sürmektedir.

### **Telkinle Güdülemenin İş tatmini Üzerine Etkisi**

Araştırmanın  $H_2$  hipotezi dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan telkinle güdülemenin personelin iş tatminini olumlu yönde etkilediğine yönelik olup, liderlerin telkinle güdüleme özelliklerine sahip olmaları ve bu özellikleri uygulamaları durumunda personelin işinden aldığı tatminin artacağını öne sürmektedir.

### **Entellektüel Uyarımın İş tatmini Üzerine Etkisi**

Araştırmanın H<sub>3</sub> hipotezi dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan entellektüel uyarımın personelin iş tatminini olumlu yönde etkilediğine yönelik olup, liderlerin telkinle güdüleme özelliklerine sahip olmaları ve bu özellikleri uygulamaları durumunda personelin işinden aldığı tatminin artacağını öne sürmektedir.

### **Bireysel Desteğin İş tatmini Üzerine Etkisi**

Araştırmanın H<sub>4</sub> hipotezi dönüşümcü liderliğin boyutlarından olan bireysel desteğin personelin iş tatminini olumlu yönde etkilediğine yönelik olup, liderlerin telkinle güdüleme özelliklerine sahip olmaları ve bu özellikleri uygulamaları durumunda personelin işinden aldığı tatminin artacağını öne sürmektedir.

### **Demografik değişkenlere ait sonuçlara bakıldığında;**

- Katılımcıların % 15,6'sının 21-30 yaş arasında, % 64,4'ünün 31-40 yaş arasında, % 20'sinin ise 41 ve üzeri yaşlarda olduğu gözükmemektedir. Dönüşümcü liderlik boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Katılanların % 80'lik kısmının erkek, % 20'lik kısmının ise kadın olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre anlamlı derece kadınlarda yüksek görülmektedir. Kadınlarda entellektüel uyarım puanı ve bir bütün olarak dönüşümcü liderlik puanı oldukça yüksektir.
- Katılanların medeni durum frekans dağılımlarına baktığımızda ankete katılan çalışanların % 62,2 'sinin evli, % 37,8'nin ise bekâr olduğu görülmektedir. Anlamlı farklılık görülmemektedir.

- Katılanların % 46,7'sinin lisans mezunu olduğu, % 53,3'ünün Yüksek Lisans ya da doktora yapmış olduğu görölmektedir. Anlamlı farklılık görölmemektedir.
- Katılanların % 42,2'sinin eşlerinin çalıştığı, % 57,8'inin ise eşlerinin çalışmadığı görölmektedir. Anlamlı farklılık görölmemektedir.
- Katılanların % 66,7'sinin çocuğunun olduğu, % 33,3'ünün ise çocuğunun olmadığı görölmektedir. Anlamlı farklılık görölmemektedir.
- Katılanların araştırma yılı frekans dağılımı 1-10 yıl % 24,4, 11-15 yıl %33,3 15 ve üzeri yıl % 42, 2'dir. Anlamlı farklılık görölmemektedir.

Bu araştırma ile dönüşümcü liderliğin personelin iş tatmini üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmış ve olumlu etkilediği görölmüştür. Araştırma sonucu ile bulguların, bu alanda araştırma yapanlara, ilgili kurum ve kuruluşların yöneticilerine ve ilgi duyanlara önemli bilgiler vereceği, faydalı olacağı düşünölmektedir.

## KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Azize; **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki ( Ankara İli Örneği)**, Gazi Ünüv. Eğitim Bil. Ent. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

AKSAYAN, Seçil; **Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doymu Etkenlerinin İrdelenmesi**, İ.Ü. Sağ. Bil. Enst. Doktora Tezi, İstanbul, 1990, 28-51.

AKSEL, İbrahim; **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama**, P.Ü. Sos. Bil. Ent. Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2003.

AYDIN, Mustafa; **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınları, Ankara, 1994.

BENNİS, Warren; **“Müthiş Grupların Sırları” Leader to Leader: Enduring Insights On Leadership From The Durucker Foundation’s Award-Winning Journal. Jossey-Bass Inc. San Francisco, 1999.** ( Liderden Lidere: Drucker Vakfının Ödüllü Yayın Organından Liderlik Üzerine Sağlam İçgörüler (Çev: Salim Atay, Zülfü Dicleli) Mess Yayınları.

BERBER, Aykut; **“Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi”**, [www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi), 2002.

BİNGÖL, Dursun; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Yayını, Erzurum, 1990.

BOLAT, Tamer, SEYMEN Aytemiz Oya; **Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme”**, Sosyal Bilimler Dergisi.

BRESTİCH, Emel Topçu; **Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği**, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara, 1999.

CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.

CANMAN, Doğan; **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Kuramlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE Yayınları, No: 252, ANKARA

CAN, Halil, AKGÜN, AHMET ve KAVUNCUBAŞI, Şahin; **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

ÇAKAR, Ulaş ve ARBAK, Yasemin; **“Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”**, Dokuz Eylül Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:18 Sayı:2, 2003, s. 83-98.

ÇAKAR, Ulaş; **Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

ÇARIKÇI, İlker; **Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Ankara, 2001, s;161-178.

ÇELİK, Vehbi; **Eğitimsel Liderlik**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÇETİN, Canan; **Yönetim**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1999.

ÇETİNKANAT, Canan; **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

ÇOBANOĞLU, Fatma; **İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları (Denizli İli Örneği)**, Pamukkale Üni. Sos. Bil. Ens. Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2003.

DİNAR, Ahmet Mustafa; **Liderlik, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama**, İstanbul Tek. Üniv. Fen Bil. Ent., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

DURMAZ, Irmak; **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık**; Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2003.

ERASLAN, Levent; **Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik**, Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt- Sayı: 6-1, 2004.

ERASLAN, Levent; **İlköğretim Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kırıkkale İli Örneği)**, Kırıkkale Üniv. Sos. Bil. Ent., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2003.

ERÇETİN, Şule; **Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1996.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, 1996.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 2004.

EREN, Erol; **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1993.

GARİH, Üzeyir; **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000. s. 236.

GÖKTEPE, Nilgün; **“Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması”** İstanbul Üniv. Sağlık Bil. Ent., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

GÜNEY, Salih; **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.

İŞCAN, Ömer Faruk; **Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü**, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (11), 2006, 160-177.

KARADUMAN, Aydın; **Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tahmini Üzerindeki Etkisi**, Atatürk Üniv. Sos. Bil. Ent. İşletme Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2002.

KARAMAN, Abdullah; **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

KARAYEL, Burak; **İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve İşgören Tatmini Üzerine Etkileri**, H.Ü. Sos. Bil. Ent. Yüksek Lisans Tezi, 1999.

KARİP, Emin; **“Dönüşümcü Liderlik”**, Eğitim Yönetimi, 1998.

KAYA, F. Türkan; **İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Polis Akademisi Başkanlığı’nda Bir Uygulama**, Gazi Üniv. Eğt. Bil. Ens. Büro Yönetimi Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.

KEÇECİOĞLU, Taner; **Liderlik ve Liderler**, Kal-Der Yayınları, İstanbul, 1998.

KILINÇ, Tanıl; “**Liderlik Kuramlarında Durumsallık Ötesi Kuramlar**”, [www.eylem.com](http://www.eylem.com) - 2002.

KOÇAK, Tuncay; **Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Bas. Yay. A.Ş. 8. Basım, İstanbul, 2001.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

MOHAN, Yeliz; “**Kadın Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Bir Uygulama**”, , Pamukkale Üniv. Sos. Bil. Ent., Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2001.

NALBANT, Meltem; **Kamu Çalışanlarının Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarını Algılamaları ve Bir Anket Çalışması**, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. Yüksek Lisans Tezi, 2002.

OFLUOĞLU, Kevser; “**Türk Silahlı Kuvvetleri Askeri Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışları**” Ankara Üniv. Sağlık Bil. Ent., Yüksek Lisans Tezi, 2002.

ÖZÇER, Sema; **Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri**, MPM Yay.: 369, Ankara, 1988.

ÖZGEN, Hüseyin ve başk. ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.

ÖZUTKU, Hatice; **Yöneticilik ve Motivasyon Ders Notları**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2007.

PAKDANEL, A. Canan; **AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu**, Bolu, Nisan,1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, 1998.

SELAMOĞLU, Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Tühis Yay., İstanbul, 1998.

SERTÇE, Selahattin; **Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma ( İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği )** ([www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/SelahattinSertce.HtmErişim;022008](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/SelahattinSertce.HtmErişim;022008) )

SİLAH, Mehmet; **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara, 2000, s.102.

SUN, H. Özlem; **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: T.C. Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**, Ankara, 2002.

ŞİMŞEK, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları Dağ., 5. Baskı, Ankara, 1999.

ŞİMŞEK, M.Şerif, AKGEMİCİ, Tahir ve ÇELİK, Adnan; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, Konya, 2005.

ŞİŞMAN, Mehmet; **“Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”**, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt:2, Deniz Harp Okulu İstanbul, 1997.

TABAK, Akif; **Lider ve Takipçileri**, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2005.

TELMAN, Nursel ve ÜNSAL Pınar; **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004, s.12.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver; **Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz 2005 C.4 S.14 1-16

TURMUŞ, Eyup Kuntay; **İş tatmini( Doyumu ) ve Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda Bir Uygulama**, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara, 2005.

UYARGİL, Cavide; **İş tatmini ve Bireysel Özellikler**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1988.

VARDAR, Abdül; **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.

YİĞİT, Arzu; **Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması**, Gazi Üniv. Sos. Bil. Ent. Yüksek Lisans Tezi, 2004.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

ZEL, Uğur; **"Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik"**, MPM-Verimlilik Dergisi, Sayı: 4, Ankara, 1997.

[www.mcozden.com/bky\\_01.htm](http://www.mcozden.com/bky_01.htm), erişim: 25.09.2007

[www.eylem.com](http://www.eylem.com) , erişim: 2001.

[www.academy.umd.edu/1997](http://www.academy.umd.edu/1997).

[www.hunersencan.com](http://www.hunersencan.com)

**EK 1: ANKET FORMU**

Sayın Anket Katılımcısı,

“ Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi Ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması “ üzerine bir yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuda hazırladığım soru formlarını doldurmanızı rica ediyorum. Soru formunuzu doldurmanız yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Vereceğiniz bilgiler çalışmam için büyük bir önem taşımaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacak olup cevaplarınız tamamen gizli tutulacaktır.

Araştırmama gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla,

Gökçen DÜMEN

G.Ü.

Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü

I. BÖLÜM - KİŞİSEL VE MESLEKİ BİLGİLER					
1	Cinsiyetiniz	Erkek ( )	Kadın ( )		
2	Yaşınız	20 ve altı ( )	21-30 ( )	31-40 ( )	41 ve üzeri ( )
3	Medeni Haliniz	Evli ( )	Bekar ( )	Dul ( )	Boşanmış ( )
4	Eşiniz Çalışıyor mu	Evet ( )	Hayır ( )		
5	Çocuk Sayısı	Yok ( )	1 ( )	2 ( )	3 ve üzeri ( )
6	Toplam Çalışma Yılı	1-5 ( )	6-10 ( )	11-15 ( )	15 ve üzeri ( )
7	Öğrenim Durumu	Lise ( )	Lisans ( )	Yüksek Lisans ( )	Doktora ( )
8	Çalışma Alanınız	Kıta ( )	Karargah ( )		

II. BÖLÜM						
Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları, soldan sağa doğru sıralanan seçeneklerden size uygun olanını, ( x ) belirtildiği şekilde işaretleyiniz.						
SIRA NO	İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ İdealleştirilmiş etki yöneticinin bizden beklediği davranışlara dair model oluşturmasıdır.	HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1.	Yaptığımız çalışmalaradaki birincil amacı görmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Kurumun yararına olacak şeyleri kendi çıkarlarından üstün tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Çok önemseydiği ve inandığı değerleri bizimle paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bizlere bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarına dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Değerlerine ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bizim için izlenecek iyi bir lider modeli gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Problemler karşısında güçlüdür, çözümünü için kendine güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Etkin bir şekilde problem çözmede davranışlarıyla bize örnek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Kurumumuzda paylaşılmış bir vizyon geliştirmenin önemini vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )

	<b>TELKİNLE GÜDÜLEME</b> Telkinle güdüleme, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticinin, beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını içerir.	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>AZ KATILYORUM</b>	<b>ORTA DERECEDE KATILYORUM</b>	<b>ÇOK KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
11.	Çalışanlardan yenilik yapmalarını ve çalışkan olmalarını bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Yürütülen kurum faaliyetleri hakkında yeni bakış açıları geliştirmemizi bekler.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Kurumda yapılan çalışmalarla ilgili olası problemler hakkında bizi bilgilendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Kurumda şevkimizi sürekli canlı tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Kurum içerisinde lider gibi hareket etmemizi ve hissetmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Kurumda yapılacak yenilikler için bizi cesaretlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Çalışanların yüksek performans göstermesi için ısrarlıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Kurumda belirlenen hedeflere ulaşacağımıza güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Kurumun vizyonu belirlemede işbirliği yapılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler.	( )	( )	( )	( )	( )

	<b>ENTELLEKTÜEL UYARIM</b> Entellektüel uyarım, kurum yöneticisinin yaratıcılık ve gelişimi sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerinizi geliştirmeniz için sizi desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>AZ KATILYORUM</b>	<b>ORTA DERECEDE KATILYORUM</b>	<b>ÇOK KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
21.	Çok önemli ve vazgeçilmez olarak görünen yargılarımızın bile, yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Eski ve bilinen problemlerin, yeni çözüm yolları için cesaret verir.	( )	( )	( )	( )	( )
23.	İşlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni kuramlar önerir.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Problemlerin çözümünde farklı görüşlerin açıklanmasına fırsat verecek gerekli ortam ve koşullar sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Çalışma yöntemlerimizi geliştirmemize katkıda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Yeni ve yaratıcı fikirlere karşı açıktır.Sürekli bu fikirlerin gelişmesini destekler.	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Çalışmalarımızda kaliteyi ön planda tutar.	( )	( )	( )	( )	( )
28.	Mesleki literatürü izlememizi, panel ve konferans gibi kültürel aktivitelere katılmamızı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
29.	Belirlenen hedef programların uygulanmasında düşünmemize yardım edecek bilgileri sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
30.	Kurumumuzun geleceğini şimdiden görmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )

		HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
	<p><b>BİREYSEL DESTEK</b></p> <p>Bireysel destek, kurum yöneticisinin sizin ihtiyaçlarınız üzerinde özel bir dikkat göstererek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla kurumda saygı ve güven oluşturmaya çalışılır.</p>					
31.	Kendi kendimi geliştirmeme olanak tanır.	( )	( )	( )	( )	( )
32.	Mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda bana yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
33.	Belirlenen hedeflere uygun eğitim kazanabilmemiz için hizmet içi eğitim programlarımıza katılmamızı teşvik eder.	( )	( )	( )	( )	( )
34.	Belirlenen hedeflerin uygulanması için gereken kaynakları edinebilmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
35.	Kurum yöneticimiz, bana özel alanımı dikkate alarak davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
36.	Benim işimi etkileyecek hareketi yapmadan önce fikirlerimi dikkate alır.	( )	( )	( )	( )	( )
37.	Her çalışanına farklı gereksinim ve yeteneklere sahip bireyler olarak davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
38.	İyi bir çalışma ortaya koyan çalışandan övgü ile söz eder.	( )	( )	( )	( )	( )
39.	Bizi sadece grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak görür.	( )	( )	( )	( )	( )
40.	Kurum yöneticim, kaygılarımı gerçekten dinlediğini ve ilgilendiğini hissettirir.	( )	( )	( )	( )	( )

III. BÖLÜM						
SIRA NO	Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz cevapları, soldan sağa doğru sıralanan seçeneklerden size uygun olanını, ( x ) belirtildiği şekilde işaretleyiniz.	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1.	Bir çalışan olarak ekonomik durumumdan memnunum.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Bulduğum kurumda görevimi başarılı şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Bulduğum kurumda kendimi güven içinde hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Bulduğum kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkanı sağlamaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Bu kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak girişim gücümü kullanabiliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Bu kurumda çalışan olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Bulduğum kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Bulduğum kurumda bir çalışan olarak anlamlı bir iş yaptığıma inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Bulduğum kurumda kendimi yenileme ve yeteneklerimi uygulama imkanı bulabiliyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Çalıştığım kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

## EK 2: GÜVENİRLİK ANALİZİ

### Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
0,928	55

### Değişken-Ölçek Analizi

	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Cronbach's Alfa Katsayısı
Soru 1	188,58	624,840	,632	,925
Soru 2	188,78	630,995	,407	,927
Soru 3	188,73	627,336	,566	,925
Soru 4	188,56	635,662	,449	,926
Soru 5	188,56	620,525	,651	,925
Soru 6	188,58	619,022	,718	,924
Soru 7	188,51	624,346	,680	,925
Soru 8	188,60	624,564	,617	,925
Soru 9	188,62	625,968	,598	,925
Soru 10	188,38	625,513	,637	,925
Soru 11	188,20	636,755	,487	,926
Soru 12	188,29	629,574	,649	,925
Soru 13	188,60	621,427	,697	,924
Soru 14	188,40	620,655	,730	,924
Soru 15	188,69	622,401	,658	,925
Soru 16	188,64	623,143	,722	,924
Soru 17	188,29	637,892	,481	,926
Soru 18	188,36	633,553	,554	,926
Soru 19	188,42	628,159	,612	,925
Soru 20	188,18	632,286	,594	,926
Soru 21	188,93	628,155	,443	,926
Soru 22	188,64	629,643	,577	,925
Soru 23	188,62	638,786	,340	,927

Soru 24	188,71	624,256	,603	,925
Soru 25	188,51	624,574	,657	,925
Soru 26	188,69	625,265	,574	,925
Soru 27	188,51	635,210	,471	,926
Soru 28	188,58	622,704	,593	,925
Soru 29	188,49	623,574	,669	,925
Soru 30	188,69	624,765	,640	,925
Soru 31	188,38	633,468	,511	,926
Soru 32	188,29	633,528	,595	,926
Soru 33	188,44	628,071	,560	,925
Soru 34	188,42	624,795	,668	,925
Soru 35	188,44	634,207	,381	,927
Soru 36	188,69	624,719	,512	,926
Soru 37	188,53	620,664	,628	,925
Soru 38	188,33	626,000	,613	,925
Soru 39	188,36	622,553	,660	,925
Soru 40	188,49	618,756	,734	,924
Soru 41	189,53	659,164	-,056	,931
Soru 42	190,18	646,831	,186	,928
Soru 43	190,27	653,155	,046	,929
Soru 44	190,02	652,340	,053	,930
Soru 45	190,16	650,134	,115	,929
Soru 46	190,16	650,725	,098	,929
Soru 47	190,53	644,891	,184	,928
Soru 48	190,00	661,045	-,091	,930
Soru 49	190,02	649,795	,092	,929
Soru 50	190,44	654,525	,033	,929
Soru 51	189,80	655,800	,001	,930
Soru 52	190,09	662,628	-,118	,931
Soru 53	190,27	646,655	,159	,929
Soru 54	189,89	653,465	,035	,930
Soru 55	189,93	656,291	-,009	,930

### EK 3: LİDERLİK GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

#### Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
<b>0,971</b>	40

#### Değişken – Ölçek Analizi

	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Cronbach's Alfa Katsayısı
Soru 1	153,20	694,118	,679	,970
Soru 2	153,40	700,427	,449	,971
Soru 3	153,36	694,189	,661	,970
Soru 4	153,18	702,331	,568	,970
Soru 5	153,18	688,104	,720	,970
Soru 6	153,20	689,982	,726	,970
Soru 7	153,13	693,709	,727	,970
Soru 8	153,22	690,404	,729	,970
Soru 9	153,24	691,734	,714	,970
Soru 10	153,00	694,409	,694	,970
Soru 11	152,82	708,968	,491	,971
Soru 12	152,91	698,310	,725	,970
Soru 13	153,22	689,268	,768	,969
Soru 14	153,02	690,159	,769	,969
Soru 15	153,31	691,492	,705	,970
Soru 16	153,27	693,109	,756	,970
Soru 17	152,91	708,537	,525	,970
Soru 18	152,98	699,295	,705	,970
Soru 19	153,04	695,498	,708	,970
Soru 20	152,80	702,527	,638	,970
Soru 21	153,56	691,707	,574	,970
Soru 22	153,27	695,109	,714	,970
Soru 23	153,24	703,234	,493	,971
Soru 24	153,33	690,864	,697	,970
Soru 25	153,13	694,345	,695	,970
Soru 26	153,31	694,537	,619	,970
Soru 27	153,13	703,300	,561	,970
Soru 28	153,20	694,300	,593	,970
Soru 29	153,11	686,510	,843	,969
Soru 30	153,31	689,174	,785	,969
Soru 31	153,00	701,864	,592	,970
Soru 32	152,91	701,765	,694	,970
Soru 33	153,07	697,064	,615	,970
Soru 34	153,04	690,043	,802	,969

Soru 35	153,07	693,973	,594	,970
Soru 36	153,31	687,401	,658	,970
Soru 37	153,16	686,998	,718	,970
Soru 38	152,96	697,089	,627	,970
Soru 39	152,98	695,840	,627	,970
Soru 40	153,11	688,919	,757	,969

## EK 4: İŞ TATMİNİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

### Güvenirlilik Analizi

Cronbach's Alfa	Soru Sayısı
<b>0,935</b>	15

### Değişken – Ölçek Analizi

	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken-Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiği Takdirde Cronbach's Alfa Katsayısı
Soru 41	32,47	141,345	,276	,943
Soru 42	33,11	136,101	,655	,931
Soru 43	33,20	131,618	,740	,929
Soru 44	32,96	132,862	,636	,932
Soru 45	33,09	133,356	,759	,929
Soru 46	33,09	133,356	,723	,929
Soru 47	33,47	131,345	,729	,929
Soru 48	32,93	134,836	,631	,932
Soru 49	32,96	127,771	,819	,926
Soru 50	33,38	137,604	,593	,933
Soru 51	32,73	130,700	,780	,928
Soru 52	33,02	132,613	,715	,929
Soru 53	33,20	130,482	,787	,927
Soru 54	32,82	132,468	,650	,931
Soru 55	32,87	130,891	,750	,928

## ÖZET

DÜMEN, Gökçen. Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Bu araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine olan etkisi incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemi, Ankara'da askeri birlikte görev yapan 45 subaydan oluşmaktadır.

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır; birinci bölümde, araştırmaya katılan bireylere ilişkin bilgiler; ikinci bölümde "Dönüşümcü Liderlik Anketi"; üçüncü bölümde "İş Tatmini Anketi" kullanılmıştır. Kişisel Bilgiler Bölümü 8, "Dönüşümcü Liderlik Anketi" 40, "İş Tatmini Anketi" 15 ifadeden oluşmuştur.

Veri analizinde, gerekli görülen istatistiksel tekniklerin yanında, veri gruplarının türüne göre iki gruplu karşılaştırmalarda, verilerin normal dağılımı durumunda Student t testi, normal dağılmaması durumunda Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Üç ve daha fazla gruplu karşılaştırmalarda, verilerin normal dağılımı durumunda ANOVA testi, normal dağılmaması durumunda, Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiye ise Korelasyon analizi ile bakılmıştır.

Bulgular, askeri birlikte görev yapan subayların dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdıkları yönünde ve bu özelliklerin personelin iş tatminine olumlu etki yaptığı yönündedir. Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmıştır.

- İdealleştirilmiş etki personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.
- Telkinle güdüleme personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.
- Entellektüel uyarım personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.
- Bireysel destek personelin iş tatminine olumlu yönde etki eder.
- Yaş grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir. Sadece Entellektüel uyarım ve Dönüşümcü liderlik puanları istatistiksel olarak anlamlı derecede kadınlarda yüksek görülmektedir.
- Medeni durumlar arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.
- Eğitim grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.
- Çalışma yılı grupları arasında puanlar açısından anlamlı farklılık görülmemektedir.

### **Anahtar Kelimeler:**

1. Lider
2. Dönüşümcü liderlik
3. Dönüşümcü liderlik boyutları
4. İş tatmini
5. İş gören

## ABSTRACT

DÜMEN Gökçen. The effects of Transformist Leaders Behaviours on Staff's Job Satisfaction and an Application in a Military Corps. Graduation Thesis Ankara 2008

In this research, the effect of transformist leadership behaviours on Staff's Job Satisfaction is observed.

Samples of the research consist of 45 army officers who work in a military platoon in Ankara.

In the research, 3 ways of data gathering process are used: in the first section, info about participants; in the second section " Transformist Leadership Inquiry; in the third section " Staff's Job Satisfaction Inquiry". Personal Info Section is composed of 8, Transformist Leadership Inquiry is composed of 40, Job Satisfaction Inquiry is composed of 15 different statements.

In addition to statistical techniques, according to the types of data groups in double-grouped comparison, Student T test is used in case data is distributed normally, Mann-Whitney U test is used in case data is not distributed normally. In triple or more comparisons in case data is distributed normally ANOVA test is used, in case data is not distributed normally Kruskal-Wallis test is used. The relation between the variants is observed through Correlation Analysis.

The inventions show that army officers working in military platoon have transformist leadership qualities and these qualifications effect their jobs in a positive way. A meaningful difference between Transformist Leadership and Job Satisfaction is observed.

- The idealized effect affects the staff's job satisfaction positively.
- Motivation Suggestion affects the staff's job satisfaction positively.
- Intellectual Stimulation affects the staff's job satisfaction positively.
- Individual Support affects the staff's job satisfaction positively.
- A meaningful difference between the points among age groups is not observed. Only Intellectual Stimulation and Transformist Leadership points is observed as high statically in women .
- A menaningful difference in points between the marital status is not observed.
- A meaningful difference in points between educational groups is not observed.
- A meaningful difference in points between work-year groups is not observed.

**Keywords:**

1. Leader
2. Transformist Leadership
3. Transformist Leadership Dimensions
4. Job Satisfaction
5. Wage Earner