

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**LİDERLİK VE ÇALIŞMA ARKADAŞI
DESTEĞİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

CANER ATEŞ

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**LİDERLİK VE ÇALIŞMA ARKADAŞI
DESTEĞİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

CANER ATEŞ

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. ELA ÜNLER

İSTANBUL, 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Liderlik ve Gelişim Arkadaşı Değerlerinin İş Dünyasına Etkisi
Öğrencinin Adı Soyadı : Caner AYER
Tez Savunma Tarihi : 16.01.2017

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu beylerim.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Üye

Üye

Yrd. Doç. Dr. E. Beyza
Bayarcelik

Doç. Dr. E. Öner 3/7

Doç. Dr. Ahmet ERKAL

İmza

İTHAF

Kızım Su'ya ithaf ediyorum.



TEŞEKKÜR

Tezimin planlanması, yürütülmesi ve sonuçlanması sürecinde desteğini sürekli hissettiğim danışmanım Doç. Dr. Ela ÜNLER' e,

Çalışmalarım süresinde her zaman yanımda olan, desteğini hiç esirgemediği sürekli bana ışık tutan sevgili eşim Görkem ATEŞ' e,

Hayatımın her anında olduğu gibi tez çalışmamda da beni sürekli destekleyen aileme, yöneticilerime ve arkadaşlarıma, en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Caner Ateş

ÖZET

LİDERLİK VE ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

Caner Ateş

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ela Ünler

Aralık 2016, 113 Sayfa

Günümüz çalışma hayatında iş yerleri, zamanın büyük bölümünün geçtiği yerler olmuştur. İşyerlerinde pek çok farklı etkileşim unsurlarının olmasının yanında bireyleri sosyal açıdan en çok etkileyen faktörlerden ikisi yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıdır.

Çalışanların işyerlerinde desteklendiğini görmeleri, ihtiyaçları anında onlara destek olacak kişilerin olduğunu bilmeleri, işin yapılışını ve doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların örgüte bağlılığını, verimliliğini ve performansını etkileyen faktörlerden olan “iş doyumunu” üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olmuştur. Bu sebeple sergilenen liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumuna etkisini bilmek önem arz etmektedir.

Bu çalışmada, liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumuna üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Hizmet sektörü çalışanlarından oluşan 200 kişi üzerinde anket çalışması yapılmış, istatistiksel analiz yöntemleri ile bulgular elde edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre; liderlik değişkenleri içerisinde iş doyumuna en büyük etkiyi katılımcı liderliğin yaptığı görülmüştür. Çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumuna etkisi incelendiğinde “sosyal destek” değişkeninin en yüksek etkiye sahip olduğu belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Çalışma Arkadaşı Desteği, İş doyumunu

ABSTRACT

THE IMPACT OF LEADERSHIP AND COWORKER SUPPORT ON JOB SATISFACTION

Caner Ateş

Institute of Social Sciences

Thesis Advisor: Doç. Dr. Ela Ünler

December 2016, Page numbers 113

In today's working life, workplaces have become the places where people spend most of their time. Apart from various interaction factors in work places, two of which affect people the most socially are managers and coworkers.

When workers are supported in their workplaces and they know that there are people who will support them in times of need, this will affect their jobs and job satisfaction positively.

One of the factors that affect the organizational commitment, productivity and performance of workers, "job satisfaction" has become a noteworthy concept. Therefore, it is important to know the leadership style and the impact of coworker support on job satisfaction.

Leadership styles and the impact of coworker support on job satisfaction are studied in this study. A survey is carried out in a group of 200 workers in service sector, findings are obtained by statistical method of analysis and results are attained. According to these results, collaborative leadership has the most considerable effect on job satisfaction among the leadership variables. When the impact of coworker support on job satisfaction is studied, "social support" is specified as the most effective variable.

Keywords: Leadership, Coworker Support, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

TABLOLAR.....	xi
ŞEKİLLER.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
SEMBOLLER.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. İŞ DOYUMU.....	3
2.2 İŞ DOYUMU TANIM VE KAPSAMI.....	4
2.2 İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ.....	7
2.3 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	7
2.3.1 Bireysel Faktörler.....	8
2.3.1.1 Yaş.....	8
2.3.1.2. Kıdem.....	9
2.3.1.3 Cinsiyet.....	9
2.3.1.4 Öğrenim durumu.....	10
2.3.1.5 Kişilik özelliği.....	10
2.3.2 Çevresel Faktörler.....	11
2.3.2.1 Ücret.....	11
2.3.2.2 İş yükü.....	13
2.3.2.3 Fiziksel çalışma koşulları.....	13
2.3.2.4 Terfi imkânı.....	14
2.3.2.5 Yaratıcılık ortamı.....	15
2.3.2.6 İş güvenliği.....	15
2.3.2.7 Örgüt yapısı.....	16
2.3.2.8 İletişim.....	16
2.4 İŞ DOYUMU VE DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI.....	17
2.4.1 Bireysel Sonuçları.....	17
2.4.1.1 Yaşam doyumu	18
2.4.1.2 Tükenmişlik.....	18
2.4.1.3 İşe yabancılaşma.....	19
2.4.1.4 Stres.....	19

2.4.2 Kurumsal Sonuçları.....	20
2.4.2.1 Örgüt verimliliği.....	20
2.4.2.2 Performans.....	20
2.4.2.3 Devamsızlık.....	21
2.4.2.4 İşten ayrılma.....	22
2.4.2.5 Sabotaj.....	23
2.4.2.6 İş kazaları.....	23
3. LİDERLİK.....	24
3.1 LİDERLİĞİN TANIMI.....	24
3.2 LİDERLİĞİN ÖNEMİ.....	25
3.3 LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	26
3.4 LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	28
3.4.1 Hiyerarşik Düzendan Gelen Güç.....	28
3.4.1.1 Zorlayıcı güç.....	29
3.4.1.2 Yasal güç.....	29
3.4.1.3 Ödüllendirme gücü.....	30
3.4.2 Kişisel Özelliklerden Gelen Güç.....	30
3.4.2.1 Karizmatik güç.....	31
3.4.2.2 Uzmanlık gücü.....	31
3.5 LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	32
3.6 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	35
3.6.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları.....	37
3.6.1.1 Özellikler yaklaşımı.....	37
3.6.1.2 Davranışsal yaklaşım.....	38
3.6.1.2.1 Ohio State Araştırmaları.....	39
3.6.1.2.2 Michigon State Araştırmaları.....	41
3.6.1.2.3 Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı.....	42
3.6.1.2.4 McGreagor'un X ve Y Teorisi.....	44
3.6.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımı.....	46
3.6.1.3 Durumsal yaklaşım.....	47
3.6.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	48

3.6.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü	
Kuramı.....	51
3.6.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Yaklaşımı.....	53
3.6.1.3.4 Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı.....	56
3.6.2 Modern Liderlik Yaklaşımları.....	58
3.6.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik.....	59
3.6.2.2 Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik.....	60
3.6.2.3 Karizmatik liderlik.....	62
3.6.2.4 Vizyoner liderlik.....	64
4. LİDERLİK TARZI - İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ.....	66
5. ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ.....	68
5.1 SOSYAL DESTEK.....	68
5.2 İŞYERİ DESTEĞİ.....	69
5.3 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ.....	71
6. ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ - İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ.....	73
7. ARAŞTIRMA.....	75
7.1 ARAŞTIRMA AMACI	75
7.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	75
7.3 YÖNTEM.....	77
7.4 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	77
7.6 ÖLÇME ARAÇLARI.....	78
7.6.1 Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	78
7.6.2 Liderlik-İş doyum Ölçeği.....	78
7.6.3 Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeği.....	79
7.5 GÜVENLİRLİK ANALİZİ.....	79
7.7 UYGULAMA.....	79
7.8 KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER.....	79
8. BULGULAR.....	80
8.1 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ.....	80
BULGULARI.....	80
8.1.1 İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi.....	80
8.1.1.1 Dışsal iş doyum.....	81

8.1.1.2 İçsel iş doyumu.....	81
8.1.2 Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeği Faktör Analizi.....	81
8.1.2.1 Sosyal destek.....	82
8.1.2.2 Mesleki destek.....	82
8.1.3 Liderlik Ölçeği Faktör Analizi.....	83
8.1.3.1 Destekleyici liderlik.....	83
8.1.3.2 Araçsal (Yönlendirici) liderlik.....	83
8.1.3.3 Başarı Yönelimli liderlik.....	84
8.1.3.4 Katılımcı liderlik.....	84
8.2 DEĞİŞKENLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	84
8.3 DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	85
8.4 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	87
8.5 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR.....	88
9. SONUÇ.....	90
10.TARTIŞMA.....	92
10.1 LİDERLİK TARZI BAĞIMLI DEĞİŞKENLER İLİŞKİSİ.....	93
10.2 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ VE BAĞIMLI DEĞİŞKENLER İLİŞKİSİ.....	93
10.3 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR.....	94
10.4 ÖNERİLER.....	96
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	109

TABLolar

Tablo 3.1: Lider Ve Yönetici Arasındaki Karşılaştırma.....	33
Tablo 3.2: Lider, yönetici ve lider-yönetici karşılaştırması.....	34
Tablo 3.3: Liderlik yaklaşımlarının tarihsel gelişimi	36
Tablo 3.4: Liderlik davranışları doğrusu.....	42
Tablo 3.5: Liderlik davranış değişimi.....	44
Tablo 3.6: Liderlik Izgarası.....	46
Tablo 3.7: Fiedler'in lider etkinliği modeli.....	50
Tablo 3.8: Sorun tiplerine göre uygulanabilir karar seti.....	58
Tablo 3.9: Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları.....	62
Tablo 7.1: Örneklemin demografik özellikleri.....	77
Tablo 8.1: İş doyum ölçeği faktör analizi	80
Tablo 8.2: Çalışma arkadaşı desteği ölçeği faktör analizi.....	82
Tablo 8.3: Değişkenlerin güvenirlik analizi.....	85
Tablo 8.4: Kolerasyon analizi tablosu.....	85
Tablo 8.5: İçsel iş doyum- liderlik tarzı ilişkisi.....	86
Tablo 8.6: Dışsal iş doyum- liderlik tarzı ilişkisi.....	87
Tablo 8.7: İçsel iş doyum- çalışma arkadaşı desteği ilişkisi	87
Tablo 8.8: Dışsal iş doyum- çalışma arkadaşı desteği ilişkisi.....	87
Tablo 8.9: Cinsiyet ve iş doyum etkisi.....	88
Tablo 8.10:Eğitim ve iş doyum etkisi.....	89
Tablo 8.11: Çalışma yaşı ve iş doyum etkisi.....	89

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: İş doyumu ve yaş değişkeni ilişkisi.....	8
Şekil 2.2: İş doyumu-performans etkileşimi.....	21
Şekil 3.1: Yönelimli lider davranışı.....	40
Şekil 3.2: Hersey ve blanchard'ın liderlerin davranış tipleri ile izleyenlerin olgunluk tipleri arasındaki ilişki.....	53
Şekil 3.3: Yol-amaç kuramı temel fikri.....	54
Şekil 3.4: Yol- amaç yaklaşımı.....	55
Şekil 3.5: Vroom-Yetton karar alma süreci şeması.....	57
Şekil 7.1: Araştırma modeli.....	76

KISALTMALAR

LBDQ	:	Leader Behaviour Description Qestionnaire
LPC	:	Least preferred co-worker
PSS	:	Perceived Supervisor Support
PCS	:	Perceived Coworker Support



SEMBOLLER

Regresyon katsayısı : R_2



1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte çalışma hayatı ve iş yapış şekillerinde büyük değişiklikler yaşandığı görülmüştür. İlk yerleşimlerle birlikte tarım ve hayvancılığa dayalı toplumlardan günümüz bilgi toplumuna geçiş bu dönemde yaşanmış ve beden gücü yerini bilgi gücüne bırakmaya başlamıştır. Bilgi gücü de beraberinde “bilgi sosyolojisi” kavramını hayatımıza getirmiştir. Bilgi sosyolojisi ile birlikte bilimsel hakikatler ve doğru arayışına bir yönelim yaşandığı gözlemlenmiştir (Canlıoğlu, 2008).

Bilgi gücü, insan kaynağını üretim faktöründen ziyade, geliştirilmesi, eğitilmesi ve memnun edilmesi gereken bir olgu haline getirmiştir (Sun, 2002). Bu sebeple 1920’li yıllardan itibaren “iş doyumu” kavramı ortaya çıkmış ve bu konuda deneyler yapılmaya başlanmıştır. Elton Mayo öncülüğünde 1930’lu yıllarda Western Hawthorne Elektrik Şirketinde 7 yıl süren bu deneylerde, çalışanların işlerine karşı oluşturdukları tutumlar incelenmiş ve önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu deneyler ile iş yerinde sağlanan fiziksel koşullardan aksine, çalışanların “sosyal” koşullarının işe karşı tutumlarında daha büyük önem arz ettiği anlaşılmıştır. Bu sosyal koşullar, çalışanın beraber çalıştığı çalışma arkadaşı ortamı, sürekli etkileşim halinde olduğu yöneticisi ile olan etkileşimi ve içinde bulunduğu örgüt iklimi olarak nitelendirilmektedir. Sağlanan bu sosyal koşullar çalışan için ne kadar olumlu ise, işinden duyduğu doyum da o kadar yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Çevik, 2006).

Çalışma hayatına atılmış bireyler için çalıştığı ortamda kendisinin desteklendiğini, ihtiyacı olduğunda yardımcı olabilecek bir çalışma arkadaşının var olduğu düşüncesi, bireyin kendisini iyi hissetmesine, yaptığı işin bir amaca hizmet ettiğini düşünmesine ve iş doyumu yaşamasına sebep olacaktır. İnsanın sosyal bir varlık oluşu düşünüldüğünde bu tip durumla karşılaşması onu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışma arkadaşlarından gelen destek sayesinde stres, gerginlik, kaygı ve endişe gibi durumlarla başa çıkmanın daha kolay olduğu çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Buradan hareketle iş yaşamında çalışma arkadaşı desteğinin birey üzerinde ne denli bir etki yarattığı üzerinde bilgi sahibi olmak önem arz eden bir konu haline gelmiştir (Yürür ve Sarıkaya, 2011; Turunç ve Çelik, 2010).

İşletmeler ve onu yönetenler için başarının en önemli göstergesi çalışanların iyi yönetilmesidir.

Eski çağlardan bu yana insanlar bir arada yaşama olgusunu benimsemiş ve gruplaşmaya başlamıştır. Sonuç olarak bu grupların sürekli bir arada kalmasını sağlamaya yarayan bir güce ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu güç de “liderlik” ile mümkün hale gelmiştir (Yıldırım, 2012). Günümüz koşulları göz önünde bulundurulduğunda modern liderlik yaklaşımları benimsenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, bireylerin çalışma arkadaşlarının desteği ve kendisine uygulanan liderlik anlayışı ile iş doyum düzeyi arasındaki etkiyi incelemektir. Çünkü gündelik yaşamda bir bireyin hayatının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. İş yerinde geçirdiği zamanın büyük bir bölümünü de beraber çalıştığı iş arkadaşları ve yöneticisi ile olan etkileşimi oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışmada yer verilecek bulgular, gün içerisinde en çok etkileşimde olunan bu iki faktörün önemini ortaya çıkarmaya çalışacaktır.

Çalışma on bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümden itibaren iş doyum kavramı detaylandırılacaktır. İş doyumunun önemi, özellikleri ve etkileyen faktörler ele alınıp, daha önce araştırmacılar tarafından oluşturulmuş teorilere yer verilecektir. İş doyumunun sonucunun neleri etkilediği ve iş doyumunu artırmanın yolları bulunmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde liderlik kavramı ele alınacaktır. Tanım, tarihsel süreç, yönetici-lider ayrımı ve liderlik kuramları incelenecektir.

Dördüncü bölümde çalışma arkadaşı desteği kavramına yer verilmektedir. Sosyal destek, işyeri desteği ve çalışma arkadaşı desteği konuları işlenecektir.

Çalışmanın dördüncü, beşinci ve altıncı bölümünde, iş doyum, liderlik ve çalışma arkadaşı desteği üzerine yapılmış çalışmalara yer verilerek bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

Yedinci bölümde araştırmanın modeli belirlenip hipotezler oluşturulacak, yöntem belirlenip analizler hakkında bilgi verilecektir. Sekizinci bölümde araştırmada elde edilen bulgulara yer verilecektir. Dokuzuncu bölümde, bulgulardan elde edilen sonuçlar açıklanacak ve hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığı kontrol edilecektir. Onuncu bölümde çıkan sonuçların literatüre uyumu, yazında belirtilen kavramları destekleyip desteklemediği ve çıkan sonuçlar hakkında tartışılarak son bölümde önerilere yer verilecektir.

2. İŞ DOYUMU

İnsanlık tarihi, geçmişten günümüze kadar üç önemli devrimi yaşamış ve yaşamaya devam etmektedir. Bunlardan birincisi tarım devrimi, ikincisi endüstri (sanayi) devrimi ve üçüncüsü iletişim-bilişim devrimi olarak ifade edilmektedir (Kocacık, 2003). Tarım devrimi, yaklaşık yirmi bin yıl önce avcı toplayıcı toplumdan, tarımla uğraşan yerleşik topluma geçişin yaşandığı dönemi kapsamaktadır. İkinci devrim dönemi olan sanayi devrimi ise, 18 yy. İngiltere’inde insanların “bilek gücü” yerine “makine gücüne” geçtiği, ipek eğirme makinesi ve buhar makinelerinin bulunması ile toplum yapısını tümünden değiştiren bir dönemi işaret etmektedir (Akkoyunlu, 1996). Üçüncü önemli evre olan bilişim devrimi ise, sanayi devriminin yavaş yavaş etkisini kaybettiği, kapitalizmin etkisini fazlasıyla hissettirdiği ve uzay yarışının en üst seviyeye ulaştığı 1970’li yıllarda başladığı belirtilmektedir. Bu tarihlerden sonra en önemli olgunun “bilgi” olduğu, bilgiye ulaşmanın kolaylaştığı fakat “nasıl kullanılacağı?” sorusunun daha büyük önem kazandığı bir dönemi ifade etmektedir (Atasoy, 2007).

Bu üç önemli evre düşünüldüğünde sanayi devriminin, çalışma yaşamını önemli ölçüde etkilediği görülmektedir. Şehirleşmenin giderek hızlanması ile insanlar köylerinde “kendi işi” olarak belirtebileceğimiz işleri (tarım, hayvancılık, zanaatkârlık vb.) yapmak yerine başka insanlar tarafından kurulmuş işletmelerde işçi olarak çalışmaya başlamıştır. Bunun sonucunda toplumlar zamanla işçileşen bir sürecin içerisine girmiştir (Sun, 2002). İşçileşme ile birlikte çalışma yaşamında üretim ve verimlilik ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu üretim ve verimliliği artırabilmenin yolları aranmaya başlanmış ve bunun çalışanların davranışlarını incelemekle anlaşılabileceği düşünülmüştür. Bu sebeple 1920’li yıllardaki Hawthorne deneyleri ile literatüre “iş doyumu” kavramı girmeye başlamıştır (Usta, 2015).

2.1 İŞ DOYUMU TANIM VE KAPSAMI

İş doyumu kavramı, ilk defa 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış, ancak konunun önemi 1940’lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır (Güner, 2015). Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında, her iş gününde yaşanan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Bu deneyimler sonucunda kişinin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin söz konusu olması durumunda işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Gerçekte istenilen ve hedeflenen işe, çalışanların yaptıkları işten ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir doyuma ulaşmalarıdır. Bir çalışanın iş doyumu, işle ilgili birçok faktörden etkilenecek oluşmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumu hissederken, diğersinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir (Eğnli, 2009).

Budak’a (2006, s.18) göre iş doyumu tanımı, ”Kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır.” Başka bir tanımda Öztekin (2008, s. 36) şunları dile getirmiştir: “Kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucu oluşan hoşça giden (zevk veren) veya olumlu duygusal durum olarak ifade edilebilir.”

Araştırmacılar arasında en yaygın olarak kullanılan iş doyumu tanımları Hoppock, Locke ve Vroom’un tanımlarıdır. 1930’larda Hoppock’un iş doyumu tanımı, ”kişinin gerçekten işimde tatmin oluyorum, demesine sebep olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların karışımıdır” şeklindedir. Locke 1970’lerde iş doyumunu “kişinin işini ve deneyimlerini değerlendirmesinden sonuçlanan haz verici ve olumlu duygular” şeklinde tanımlamıştır. İş doyumu ve iş tutumlarını birbirinin yerine kullanan Vroom ise iş doyumunu, “kişinin hâlihazırda işgal ettiği iş rolüne yönelik duygusal yönelimi” olarak tanımlamıştır (Sığrı ve Basım; 2006, s. 133).

Zhao ve arkadaşları iş doyumunu, “Duygusal veya bilişsel olarak tecrübe edilen bir işe ilişkin hoşlanma veya hoşlanmamanın bir değerlendirmesi olarak tanımlamıştır” (Akgündüz, 2013, s. 182).

İş doyumu, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş doyumu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın

beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

Doyum, insandan insana, toplumdan topluma da değişebilir. Evrensel olarak net biçimde ifade edilebilecek ölçülere sahip değildir. Ancak mantıklı bir takım ölçüler koymak da mümkündür. Bu bağlamda, bireylerin fiili olarak elde ettikleri imkânların seviyesi, beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise doyum, altında ise doyumsuzluk söz konusudur (Saygılı, 2008).

Çalışanların tatminsizliği, işe geç gelme, devamsızlık ve genel performanstaki düşüklük gibi davranışlarla anlaşılabilir. Modern örgütler bu durumu fark etmek durumunda kalmışlar ve bu doğrultuda etkin insan kaynakları politikaları geliştirmek durumunda kalmışlardır (Keser 2005).

İşletmelerin yöneticileri, çalışanlarının örgüt kural ve prosedürlerine karşı hangi tutumu sergilediklerini bilmek isterler. Çalışanların tutumları, işi ve işin içeriğinde yer alan değişkenleri doğrudan etkilemektedir. Organizasyon içerisinde, çalışanların sergiledikleri pek çok tutum vardır. İş doyumunu bu tutumlardan biridir. Çalışanların iş doyumunu artırmak, artık organizasyonların ürün veya hizmet üretmek gibi ana faaliyetleri arasında yer almaktadır. Günümüz koşullarında işletme yöneticilerinin amacı, bir taraftan organizasyonlarının ürün, servis veya hizmetlerini üretmeyi artırmak iken diğer taraftan çalışanların iş doyumunu da artırmak olmalıdır. Bu durumda örgütlerin başarı göstergesi bu iki amacı doğru dengelemesi ile ilgilidir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşmektedir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Keser A. 2005).

İş doyumunu çalışanın işinden ne kadar mutlu olduğuyula, işine bağlılığıyla, işini ve yaşamını düşündüğünde bunlardan ne kadar haz aldığıyla ilgili bir kavramdır. Bununla beraber bir işin farklı yönleri olduğu ve bu farklı yönlere ait çalışanın farklı düzeyde memnuniyet duyabileceği de bir gerçekliktir. Bu nedenle iş doyumunu çalışanın, işinin farklı yönlerine karşı geliştirdiği tutumların bütünü olarak ele almak gerekmektedir (Delice, 2014). Bu tutumda önemli olan kişinin bu kavramı anlayış biçimidir. Anlayış kişiden kişiye göre

değişebilir ve verilen tepki de buna göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bireyin işten algıladığı, işten beklentileri, çalışma ortamı, inançları ve değer yargıları doğrudan iş doyumunu etkileyen ölçütlerdir. Aynı işe toplum veya kişinin verdiği değer ve önemde farklılık yaşanabilmektedir. Aynı işte çalışan iki kişiden birine daha fazla ücret verilmesi iş doyumunun diğer çalışan için düşmesine sebebiyet verecektir. Bundan anlaşılabacağı üzere iş doyumunu kişisel beklentilerin yanında çevresel ilişkilere de bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Saygılı M. 2008).

Bir çalışan için işletmedeki fiziksel etmenler (ışıklandırma, havalandırma miktarı, gürültü miktarı, kalabalık çalışma ortamı), bireysel etmenler (kişisel roller, sorumluluklar, iş yükü vb.), kişilerarası etmenler (yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler) ve kurumsal etmenler (idari politikalar, prosedürler, yapılandırılmış veya yapılandırılmamış işler) iş doyumundaki artış ve azalışları etkilemektedir (Yıldırım, 2007). İş doyumundaki artış ve azalışlar diğer taraftan fizyolojik ve psikolojik sorunların da tetiklenmesine yol açabilmektedir. Kişinin hayatındaki olumsuz yaşanan olaylarla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi sübjektif duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006). Bu sorunların iş performansına yansımaları da verimde düşme, işe yoğunlaşmada azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve duyarsızlıklar, çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklinde kendini gösterebilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006).

Frederick Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deneyler ile birlikte ilginç sonuçlar ortaya çıkmıştır. Çünkü işyerindeki bazı faktörlerin (şirket politikası, kişiler arası iletişim, maaş, sosyal güvence, statü vb.) olmaması durumu mutsuzluk yaratırken, mevcut olmaları durumunda ise ekstra doyum sağlamadıkları görülmüştür (Ateş ve diğ., 2012). Herzberg ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, dışsal (hijyen) faktörler adını vermiştir. Buna karşın işyerindeki bazı faktörlerin ise, yokluğunda belirgin bir doyumsuzluk yaşanırken, varlıklarında ise çalışanların iş performansını oldukça arttırdığı gözlenmiştir. İş performansını oldukça arttıran bu faktörlere ise içsel (motive edici) faktörler adını vermiştir. Bunlar, başarı

bilinci, sorumluluk alma, yükselme olanağı, işin kendisinin yapılırken duyulan memnuniyettir. Herzberg'in bu bulguları ile ortaya koyduğu Çift Faktör Kuramı iş doyumu ile ilgili yapılmış ilk ampirik çalışma olmasından dolayı iş doyumunun temelini oluşturmaktadır (Kaya ve diğ., 2013).

2.2 İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

İş doyumu ile ilgili ilk ve en önemli araştırmalar 1930 yıllarında Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleriyle başlamıştır. Bu deneyler ile insanın makine olmadığı, duygu düşünce ve güdüler ile hareket ettiği ve iş yapış şekillerini de buna göre düzenlediği anlaşılmaya başlanmıştır. Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi için elindeki en önemli kaynağın “insan kaynağı” olduğu fikrinin kabul görmeye başlamasıyla literatürde bu kavram önem kazanmıştır (Taş ve Önder, 2010, s. 18).

Günümüz modern işletmelerinde üretilen ürün veya verilen hizmetin önemli olmasının yanında çalışanların şirkete olan katkıları öncelikli konulardandır. Çünkü nihayetinde verilen ürün ya da hizmeti sağlayan unsur çalışanlardır. Çalışanlar ne kadar işlerine bağlı, ne kadar işlerine karşı tutumları olumlu ise ürettikleri ürün veya hizmet de o denli kaliteli ve iyi olacaktır. Bu sebeple iş doyumu büyük önem arz etmektedir. İş doyumunun bu önemi nedeniyle literatürde bu konu ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Şengül (2008, ss. 39) iş doyumunun önemini aşağıdaki ifadeler ile belirtmiştir.

İş Doyumu araştırmaları, aşağıda ele alınan konularla olan ilgisi nedeni ile özellikle önemlidir. Bunlar kısaca;

- I. Çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek,*
 - II. İnsan Kaynakları uygulamalarının etkinliğini ölçmek,*
 - III. Çalışanların kurum kültürüne olan bağlılığını tespit etmek,*
 - IV. Çalışma koşulları, yönetim tarzı konularındaki görüşlerini elde etmek,*
 - V. Gerek duyulan iyileştirme fırsatlarını belirlemek,*
 - VI. Çalışanların değişime olan bakışlarını belirlemektir.*
- İş doyumu ölçümleri sayesinde ise;*
- I. Şirket içinde çalışanların sesine kulak verip, onları daha yakından tanıyabilir,*
 - II. Olası krizler öngörülebilir,*
 - III. Yetişmiş insan kaybını engelleyebilir,*
 - IV. Aynı zamanda yeni çalışan bulma ve yetiştirme masraflarını en aza indirir*
 - V. Çalışan-müşteri iletişiminin daha sağlıklı yürümesini sağlayabilir,*
 - VI. Ekip ruhunu güçlendirir,*
 - VII. Çalışan memnuniyetsizliğini yaratan unsurları tespit etmek mümkün olmaktadır.*

2.3 İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışma yaşamında iş doyumu dendiğinde akla iki etken gelmektedir. Bunlardan birincisi bireysel, ikincisi çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler, kişinin kendisi ile ilgili

özellikleri ifade etmektedir. Bireysel faktörleri yaş, kıdem, cinsiyet, öğrenim durumu, kişilik olarak sıralayabiliriz. İkinci faktör ise çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, işverenin çalışana sağladığı imkanlar ile ilgilidir. Bunlar, ücret, iş yükü, fiziksel koşullar, terfi imkânları, yaratıcılık ortamı, iş güvenliği, örgüt yapısı, örgüt imajı ve örgüt kültürü olarak ifade edilebilir.

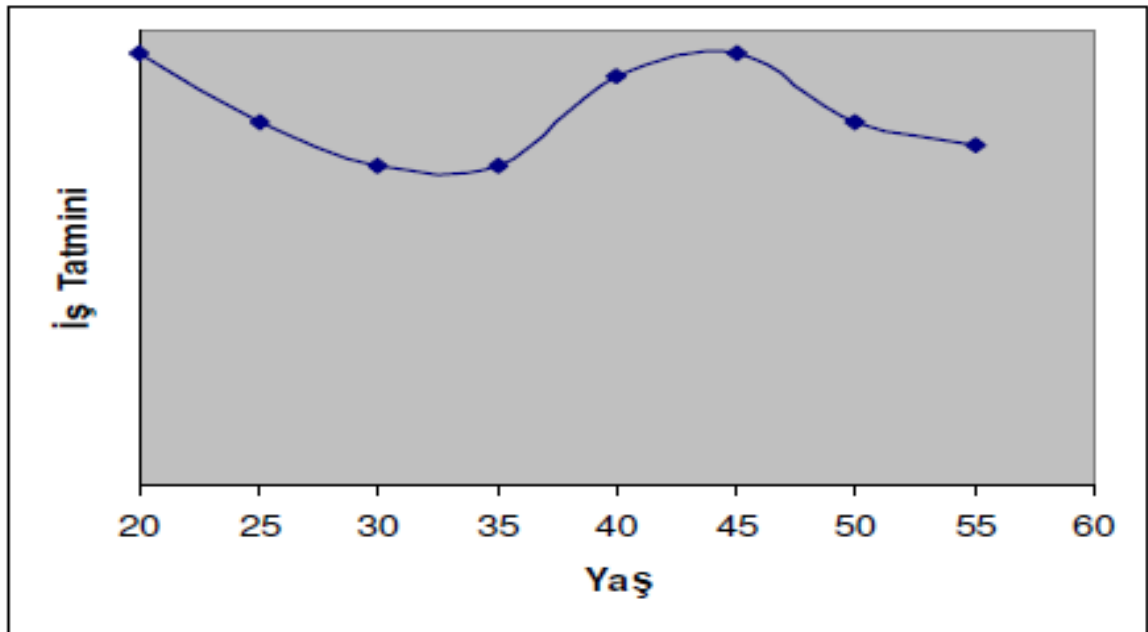
2.3.1 Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişinin doğuştan sahip olduğu özellikler ile yaşamı boyunca bireysel olarak elde ettiği tecrübe ve deneyimlerle ilgilidir (Yurtsever, 2015)

2.3.1.1 Yaş

Yapılan araştırmalara göre yaş ile iş doyumu arasında genel anlamda olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özel, 2015). Herzberg' e göre iş doyumu ile yaş arasında Şekil - 1 de görüleceği üzere “U” şeklinde bir eğri bulunmaktadır. 20’li yaşlar iş doyumunun yüksek olduğu, 20-35’li yaşlar arasında iş doyumunda düşüş, ardından 35-45 yaşlar arasında yeniden yükseliş yaşandığı görülmektedir (Güner, 2015). Çalışanlar, işe yeni başladığında önemli ölçüde işlerine karşı coşku duyarlar. Bu coşkuda orta yaşa gelindiğinde azalma olurken, orta yaş sonrası dönemde kariyerlerindeki gelişimle birlikte iş doyumunda da artış gözlemlenmektedir (Budak, 2006)

Şekil 2.1: İş doyumu ve yaş değişkeni ilişkisi



2.3.1.2 Kıdem

Çalışma yaşamındaki bireylerin iş yerindeki çalışma süreleri ve tecrübelerinin artması ile kıdem kavramı ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş doyumunu ile kıdem arasında hem doğru hem de ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya atılmıştır (Erdoğan, 2016). İşinde kıdemi artan bireyin, kendisine olan özgüveni, işinden duyduğu memnuniyet ve maddi imkânın artma potansiyeli vardır. Diğer taraftan aynı işte uzun süre çalışıp terfi edemeden çalışmak kıdemin iş doyumunu ile ters yönlü ilişkisini ifade etmektedir. Uzun süreli verilen emeğin karşılığında elde edilenlerden tatmin olunmadığında iş doyumunda düşüşün yaşanacağı görülebilecektir (Orhan, 2013).

Gregersen (1993)'ın yaptığı araştırmalarda kıdem ve iş doyumunu arasında, süreler bazında farklılar yaşandığını gözlemlemiştir. Aynı işte iki yıldan daha az sürelerle çalışanlar ile iki ile sekiz yıl arasında çalışanlar arasında iş doyumunu anlamında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Yaş faktöründen bağımsız olarak iki yıl ve altında kıdemi olan çalışanların iş doyumunu nispeten düşük iken, sekiz yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu söylemiştir (Karakullukçu, 2015).

2.3.1.3 Cinsiyet

Yapılan birçok araştırmaya göre, cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerine bir etken olduğu fakat hangi cinsin daha fazla iş doyumunu yaşadığı konusunda ortak bir görüş ortaya çıkmamıştır (Sezer, 2015).

Sloane ve Ward'ın (2001), akademisyenlerin iş doyumlarını belirlemek amacı ile yaptıkları araştırmada genç erkek akademisyenlerin benzer yaşlardaki kadın akademisyenlerden daha yüksek iş doyumuna sahip olduklarını belirtirken, 35 yaş üstünde kadın akademisyenlerin iş doyumunun aynı yaşlardaki erkeklerinkinden daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Karakullukçu, 2015).

Clark'ın 1997'de iş doyumunu ile ilgili yaptığı araştırmaya göre kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu, bunun nedenin ise kadınların işleri ile ilgili daha az beklentiye sahip olacağı düşüncesidir (Umay, 2015).

İş doyumunun cinsiyet açısından etkisini araştırmacılar farklı şekilde yorumlamıştır. Lambert'ın (2001) çalışmalarına göre bayan öğretmenlerin iş doyumlarının erkek

öğretmenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Herzberg (1972) yaptığı çalışmalarda erkeklerin iş doyumunu etkileyen faktörler ile bayanların iş doyumunu etkileyen faktörlerin farklı olduğuna belirtmiştir (Alsat, 2016).

2.3.1.4 Öğrenim durumu

Çalışma hayatında öğrenim durumu çalışanın iş doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Eğitim ve öğrenim aile ile başlayıp mesleki eğitim ile devam etmektedir. Bu nedenle mesleki eğitim ile yapılan iş birbirleri ile örtüşmesi halinde iş doyumunu sağlanacaktır (Özel, 2015). Bireyin erken dönemde meslek seçimi kendi doğruları dışında dış faktörlere bağlı olarak gerçekleşiyorsa çalışma yaşamında mutsuz olmasına ve bunun sonucunda iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır (Sürek, 2007).

Eğitim ve öğrenim düzeyinin artması, işten beklentinin de artması anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ve eğitim düzeyi arttıkça kişi kendisini daha yüksek konumlarda görmek isteyecektir. Yüksek beklentileri karşılanmayan çalışanlar ise işte doyuma ulaşamamaktadır (Keser, 2005).

Çalışanın aldığı eğitim ve öğrenimin niteliği ne kadar yüksekse yaptığı işten ücret beklentisi de o kadar yüksek olmaktadır. Bunun da sağlanmaması iş doyumsuzluğu ile sonuçlanmaktadır (Dağdeviren, 2007).

Diğer taraftan bireyin sahip olduğu bilgi ve yeterlilikten dolayı kurum kişiden daha fazla bir beklenti içine girmişse stres ve kaygıda artış olması söz konusudur. Buna bağlı olarak çalışanın iş doyumunda azalış yaşanacaktır (Aşık, 2010).

Bu sebeple işletmelerin doğru işe doğru çalışanların yerleştirilmesi önem arz etmektedir. Çift taraflı fayda sağlayacak bir yol bulunması iki taraf için de işten doyum sağlanması açısından olumlu bir etki yaratacaktır.

2.3.1.5 Kişilik özelliği

Kişilik, bireylerin kalıcı özelliklerini temsil eder ki, bu da onları diğer bireylerden ayıran özelliklerdir. Bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, onu diğer bireylerden ayırt eden tutarlı ve yapılaşmış bir düşünme, hissetme ve buna göre davranma biçimidir (Rençber, 2012).

Bir başka kişilik tanımı ile ilgili olarak Yelboğa (2006, s. 198) şunları dile getirmiştir:

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır.

Bir çalışma ortamı bir bireye göre çok uygunken başka bir bireye hiç uygun olmayabilir. Bunu etkileyen birçok farklı değişken vardır. Bunlardan biri de kişiliktir. Bu konuyla ilgili Cattell (1949), yapmış olduğu çalışmalarda farklı meslek grupları için kişilik profilleri oluşturmuştur. Meslek veya da örgüt yapısının belli kişilik yapısındaki bireylere daha fazla iş doyumu sağladığını tespit etmiştir. İçe dönük bireyler için fazla sayıda “dışsal uyaran” stres kaynağı oluştururken dışa dönük bireyler için bu ortam iş doyumunun artmasına sebep olmaktadır, diğer yandan sessiz bir çalışma ortamında içe dönük bireyler iş doyumu açısından olumlu bir tepki verirken dışa dönük bireyler olumsuz tepki vermektedir (Yılmaz, 2015).

İş doyumu araştırmalarında çalışanların kişilik özelliklerini inceleyen uzmanlar; esnek ve kararlı kişilik yapısına sahip çalışanların yüksek iş doyumuna ulaştığını, katı ve kararsız, aynı zamanda çevresinden çok etkilenen kişilik yapısına sahip çalışanların ise işinde doyumsuz oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Bardavits, 2007).

Bir başka araştırmaya göre yaratıcı, zeki, mükemmeliyetçi kuralcı kişiliğe sahip bireylerin başarı odaklı çalıştıklarını, zamanı kaliteli değerlendirme eğiliminde olduklarını, sorumluluklarına bağlı kaldıklarını, fakat bu olumlu özelliklerinin yanında bu kişilerin stres oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu stres, iş doyumunu düşürmekte ve performans seviyelerini aşağılara doğru inmektedir (Batıgün, 2006).

2.3.2 Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler çalışanın kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerdir. Çalıştığı örgüt tarafından dışarıdan sağlanan bu faktörler, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş doyumunu etkilemektedir. Bunlar, Ücret, iş yükü, fiziksel çalışma koşulları, terfi imkanı, yaratıcılık ortamı, iş güvenliği, örgüt yapısı ve iletişim olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin her biri aşağıda detaylı şekilde açıklanacaktır.

2.3.2.1 Ücret

Çalışanlar için ücret çok önemli bir iş doyum faktörüdür. Temel ihtiyaçlarını karşılamak için olmazsa olmaz bir faktördür (Budak, 1999). Fakat bununla birlikte yapılan araştırmalara göre iş doyumu için tek başına yeterli olabilen bir faktör olmadığı anlaşılmıştır. Ücretlerde herhangi bir adaletsizlik yine çalışanın iş doyumsuzluğuna neden olmakta ve performansına doğrudan etki etmektedir. Bununla beraber çok az kişi aldığı ücreti yeterli bulmaktadır.

Ayrıca sadece yüksek ücretli bir işte çalışıyor olmak iş doyumunu yükseltmeyecektir. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözlenmektedir (Şengül, 2008). Ücret aynı zamanda çalışan için bir başarı ve statü simgesi olarak görülmektedir. Yüksek ücretin çalışanın bilinirliğini etkilediğini düşünmesine fırsat verir. Yapmış olduğu işin başarılı olduğunu anlamasını sağlar. Ücretin çalışanların yaptığı iş neticesinde elde ettiği parasal gelir olarak tanımlamak mümkündür. Bu nedenle çalışan yaptığı ve emek sarf ettiği için karşılığını parasal olarak beklemektedir. Bu beklentinin düzeyi ile iş doyumunda önemli bir bağ bulunmaktadır (Güner, 2015).

İş doyumuna ve ücret ilişkisi için Öztürk (2014, s. 76) şunları dile getirmiştir:

İş görenler, çalışma karşılığı elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin oranında tatmin olurlar. Ücretin iş tatmini üzerine etkisi, algılanan ücretle, kişinin kendisine ödenmesi gerektiğine inandığı ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Algılanan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatminini sağlamada önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Ücretin bu denli önemli olmasının başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada başlıca araç olması ve ücretin bir başarı ve tanınma simgesi olmasıdır. İş görenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler.

Bu açıklamadan da gördüğümüz gibi ücret tek başına iş doyumunu sağlayan bir faktör olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışanın algıladığı ücret düzeyi ile gerçek ücreti arasında fark olmaması işletmeler açısından üzerine düşünülmesi gereken bir etken olmaktadır. İşe alım aşamalarında uygun bir ücret politikası izlenmesi uzun dönemli çalışan bağlılığı ve iş doyum artışlarını belirleyici kılmaktadır (Küçük, 2014).

Herzberg'in çift faktör teorisinde açıkladığı motivasyon faktörlerinden olan hijyen faktörleri, çalışanların örgütten temel ihtiyaçlarını karşılamak için bekledikleri faktörleri ifade etmektedir (Karcioğlu ve diğ., 2009). Bu hijyen faktörlerinden en önemlisi de ücrettir. Herzberg, ücretin seviyesinin iş doyumsuzluğunu önlediğini fakat iş doyumunu artırmayı sağlamadığını öne sürmüştür. Çalıştığı işten yeterli ücreti alan veya ücretiyle ilgili kaygısı olmayan çalışan için ücret güdüleyici bir faktör olmaktan çıkmıştır. İş doyumsuzluğunu önlerken iş doyumunda artışa sebep olmayacaktır (Kurt, 2005).

2.3.2.2 İş yükü

İş yükü hakkında Şengül (2008, s. 52) şunları belirtmiştir:

İş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanabilir. Fazla iş yükü ise birçok aktivitenin kısıtlı bir zaman içerisinde yapılması gereğini işaret etmekte; gerek nitelik, gerekse nicelik olarak fazla iş yükü gerekse az iş yükü, iş doyumsuzluğuna, gerginliğe, kendine güvenin eksilmesine neden olmaktadır.

İş yükü, bireyin işinde kendisine verilen yükümlülüklerin normalin üzerinde olduğunu düşünmesi olarak ifade edilmektedir. Kişi başına düşen iş miktarı ve zamanın birey üzerinde oluşturduğu baskı olarak da düşünülmektedir (Keser, 2006). İş doyumsuzluğuna en çok etki eden unsurlardan biri olan iş yükü, tükenmişlik yaşayan çalışanlar arasında da sık görülmektedir. Beklentinin anlaşılmadığı görev ve yükümlülükler, kısıtlı zaman çalışanların iş yükünü artırmakta, buna bağlı olarak iş doyumsuzluğunu düşürmektedir (Cedoline, 1982).

İş yükünün iş doyumu üzerindeki olumsuz etkisini bir örnekle açıklamak gerekirse özellikle çağrı merkezinde çalışan bireyler gösterilebilir. Bu iş kolunda çalışan bireylerin, sürekli insanlardan şikayet dinlemeleri ve kısıtlı zaman dilimi içerisinde maksimum sayıda kişi ile görüşme zorunluluğu nedeniyle iş yükünün fazla olmakla birlikte iş doyumunun yüksek olmadığı görülmüştür (Keser, 2006).

2.3.2.3 Fiziksel çalışma koşulları

Fiziksel çalışma koşulları hakkında Şengül (2008, s. 52) şunları dile getirmiştir:

İnsanların içinde bulundukları çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar başta iş doyumu olmak üzere verimliliği, çalışanın moral yapısını ve çalışanın işletmeye bağlılığını etkileyecektir. Fiziksel çalışma koşullarındaki olumsuzluklar; aşırı gürültü, yüksek ya da düşük ısı, aşırı beden gücü kullanımı, tehlikeli çalışma şartları, ulaşım, sosyal imkânsızlıklar, en fazla doyumsuzluk yaratan fiziksel çalışma koşulları arasında yer almaktadır.

Bu sebeple işletme yöneticileri fiziksel çalışma koşullarına önem vermek zorundadırlar. Kuruluşun genel performansını artırmak için insani ve fiziksel koşulları uygun biçimde yaratmak durumadırlar. Isı, sıcaklık, rutubet, ortam ışığı, hava akışı, hijyen, titreşim, gürültü, kirlenme vb. hususların dikkate alınıp optimum seviyede ayarlama yapılması gerekmektedir (Saygılı, 2008).

Çalışanın çalıştığı ortamın fiziksel şartları, iş yerinin ısıtma ve soğutması, aydınlık veya karanlık olması, nem, makine ve teçhizatın işin niteliğine uygunluğu, kişisel konfor ve güvenlik gibi faktörler çalışma ortamını ve koşullarını oluşturur. Bu faktörler, tüm

Çalışanlar için önem taşıtmaktadır (zel, 2015). Eğer alışma koşulları düzgünse, diğer bir anlatımla işyeri temizse, ışıklandırma iyi ayarlanmış, ısı, renklendirme ve nem açısından insan sağlığına uygun koşullar sağlanmış ise bu çalışanları olumlu yönde etkileyerek iş doyumunun artmasına yol açacaktır (Yurtsever, 2015).

İş yerinin sağlamış olduğu fiziksel koşulların yanında iş yeri ile çalışanın evi arasındaki mesafe de iş doyumunu etkileyen fiziksel faktörler arasında belirtmektedir. Daha çok büyük şehirlerde görmeye alıştığımız trafik faktörü nedeniyle evden işe varış ve işten eve gidiş bu faktör sebebiyle uzamaktadır. Çalışanın dinlenme, sosyal çevresine vakit ayırma sürelerini düşürmesine neden olmaktadır. Tüm gün işyerinde yaşamış olduğu yorgunluğun üzerinde trafikte geçirdiği zaman çalışan için stres ve moral bozukluğuna sebebiyet vermektedir. Bu da çalışanın yaptığı işte doyumsuzluk yaşamasına sebep olmaktadır. İş yeri ile evinin yakın olması çalışanın daha fazla dinlenmesine, kendine ve sevdiklerine daha fazla vakit ayırmasına sebep olacağından iş doyumunun artmasına katkı sağlayacaktır (Erdil ve diğ.,2004).

2.3.2.4 Terfi imkânı

Bir alışan için o işletmede sürekli büyüme, gelişim ve kariyer yollarının olması iş doyumunu yaratmaktadır. Eğer alışan işe girdikten sonra o iş yerinde terfi imkânının olmadığı, aldığı ücretten daha yüksek bir ücret alacağı bir pozisyonun olmadığını görüyorsa, bu durum iş doyumunun düşmesine sebep olacaktır (Yurtsever, 2015).

Terfi imkânı çalışanı iki yönde etkileyebilmektedir. Birincisi: almış olduğu ücrette artış sağlayacak olmasıdır. Bu noktada terfi aldığında daha yüksek ücret alacağını biliyor olması çalışanı motive edecek, bunu takiben iş doyumunu artıracaktır. İkincisi: terfi aldığında aynı zamanda bir statü kazanmış olma halidir. alışan iş yerinde terfi aldığında diğer çalışanlardan ayrı olarak bir başarı elde ettiğini düşünecek ve morali artacaktır. Statü aynı zamanda kişilerarası rekabeti de sağladığı için terfi almış bir çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlayacak ve bunun sonunda iş doyumunda artış olacaktır (Küçük, 2014).

Terfi İmknı ile ilgili Tortop (2013, s. 121) şunları dile getirmiştir:

İyi işleyen, nesnel kurallara dayanan bir yükselme sistemi, personeli verimli çalışmaya, bilgi ve yeteneklerini geliştirmek için çaba harcamaya yönelten iyi bir teşvik unsurudur.” Bu sebeple çalışanların yetenek ve motivasyonlarını artırmak için işletmelerin uygun bir terfi politikası geliştirmesi önem arz etmektedir. alışan eğer önünde somut örnekler görüp belirli bir zaman diliminde kendisini nerede

görebileceğini bilirse hem işine hem de örgüte bağlılığı artacaktır. Daha verimli çalışıp kendisini daha güçlü hissedecektir.

Yapılan araştırmalarda çalışanların belli bir zaman geçtikten sonra işlerinde yükselmeleri gerektiğini düşünmeye başladıklarını ortaya çıkarmıştır (Başaran, 2000). Bir işte uzun zaman geçirmiş bir çalışan artık o işle ilgili yetkinliklerini artırmanın sınırına geldiğini düşünmeye ve bir üst mevkiye geçmek için arayışlara başlayacaktır. Bunun tersine eğer kişi işyerinde bu imkanların kendisine verilemeyeceğini görüyorsa çalışma gayretlerinde ve iş yapma arzularında düşüş görülecektir (Sezer, 2015).

2.3.2.5 Yaratıcılık ortamı

Rutinden hoşlanmayan sürekli yeni şeyleri keşfetmeyi arzulan bireyler için onları destekleyici bir yönetim tarzı benimsenmesi önemlidir. Çünkü çalışan, yetenek ve becerilerini kullandığı sürece daha motive olacaktır. Yaratım sürecine dâhil olan bir birey, iş doyumunu yaşayacaktır (Şengül, 2008). Monoton bir çalışma ortamı çalışan için katlanılması gereken bir olgu olarak görülüp doyumun düşmesine sebep olacaktır. Bunun tersine yeni fikir ve projeler ortaya çıkmasına zemin hazırlayan bir ortamda bulunması halinde yaratıcı fikirler ortaya koyacak ve bundan tatmin olacaktır. Bunun sonucunda yaptığı işten zevk alacak ve sonunda iş doyumunu artacaktır (Şengül, 2008).

Her insan belirli alanda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahiptir. Bu alanda yeteneklerini artırma, öğrenme ve bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunmak ister. Bireysel hobileri ve tutkuları gerçekleştirme, yeni buluşlar yaratma çabasında bulunmak, kendisini sadece örgüt içinde değil, çevresinde de tanınan bir kişi yapacaktır. Bu durumda insan, başarmak ya da çözümlemek istediği sorunları çözerek sadece kendine değil örgüte ve topluma yararlı sonuçlar ortaya koyacak ve böylece çalıştığı işten tatmin olacaktır (İmamoğlu ve diğ. , 2004).

2.3.2.6 İş güvenliği

Çalışanlar açısından iş güvenliği iki faktör bakımından önem arz etmektedir. Bunlar: fiziksel ve sosyal etmenlerdir (Erdoğan, 1999). Fiziksel etmen olarak çalışanın her gün işine geldiği iş yerinin fiziksel olarak güvenilir olması kastedilmektedir. Hiçbir çalışan can güvenliğinin olmadığı bir ortamda çalışmak istemez. İş sağlığı ve güvenliği prosedürlerine uygun çalışma ortamı, çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlar. Aksi bir durum olması halinde çalışan için iş yeri risk unsuru haline geldiğinden iş

doyumunda azalma söz konusu olacaktır. İşçi ölümlerinin olduğu, yetersiz ekipman kullanımı, eskimiş ve yıpranmış binalarda çalışılması gibi etkenler fiziksel çalışma koşullarının olumsuz olduğu işyerleri olarak örnek verilebilir. Bu tip iş yerleri yüksek risk içerdiğinden çalışanların iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. İkinci etmen ise, işten çıkarılma belirsizliğidir. Diğer bir deyişle çalışanın işine son verilip verilmeyeceği ile ilgili durumdur. Çalışanlar her gün işten çıkarılıp çıkarılmayacağını bilmemesi risk unsuru olacaktır. Böyle bir çalışma ortamında iş doyumunu yaşaması söz konusu olmayacaktır (Özel, 2015). İşvereni tarafından her fırsatta işten çıkarılma ile tehdit edilmesi veya işletmenin zarar ettiğini, buna bağlı olarak ileride işsiz kalma ihtimalinin olması çalışana olumsuz yönde etkilemektedir (Yurtsever, 2015).

2.3.2.7 Örgüt yapısı

Çalışanın içinde bulunduğu örgütün yapısı iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Örgütün içinde bulunduğu yapının hiyerarşik, merkeziyetçi veya katılımcı olması iş doyumunu etkileyecek faktörlerdendir. Şengül (2008, s. 56) örgüt yapısı ile ilgili şunları dile getirmiştir:

Örgütteki uzmanlaşma derecesi, kuralların standardizasyonu, personel uygulamalarının standardizasyonu, biçimsellik, merkeziyetçilik ve şekil, çalışanların iş doyumuna etki edebilecek faktörlerden olan örgüt yapısı ile ilgilidir. Çok dar bir alana indirgenen uzmanlaşma, kurallardaki ve personel uygulamalarındaki aşırı standardizasyon ve biçimselleşme, kurallara bağlılığın getireceği rutinliği arttıracığından iş doyumsuzluğuna yol açacaktır.

Yeteri kadar standardizasyon çalışan için belirsizliklerin olmaması açısından gereklidir. Bunun aşırı olması halinde çalışan için baskı unsuru olacaktır. Merkeziyetçi bir yapıda kararların sadece üst yönetim tarafından alınması, çalışanların bu mekanizmaya dahil olmaması ve inisiyatif almanın söz konusu olmaması iş doyumsuzluğuna sebebiyet verecektir. Merkeziyetçi yapıda rutin görevler, uzman çalışanlarda yabancılaşma ve sıkılganlık yaratacağından, iş doyumunu sağlanması amacıyla katılımcı ve uygulayıcı bir yaklaşım benimsenmesi daha doğru olmaktadır (Sur ve Eren, 2004).

2.3.2.8 İletişim

İletişim tanımı en genel hali ile, bireyler arasındaki duygu düşünce ve bilgi alışverişi olarak ifade edilebilir. İletişim ile ilgili Demir (2005, s. 57) şunları ifade etmiştir:

Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesini ve bu doğrultuda işlerin gerçekleşmesini

sağlayacaktır. Doğru ve eksiksiz bir iletişim sağlanamadıkça hiçbir şey istenilen şekilde gerçekleşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır.

İşletmelerde iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak sınıflandırılabilir. Dikey iletişim, ast-üst arasında olan iletişim şekli iken yatay iletişim, aynı yetki ve kıdemdeki kişiler arasında olan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim ise hem alt hem de üstlerin karışık olarak iletişim halinde olması olarak ifade edilebilir. (Demir, 2005)

Örgüt içi iletişimde resmi ve gayri resmi etkenler yer almaktadır. Aynı statüdeki çalışanların birbirleri üzerinden doğrudan bir otorite olmaksızın kurdukları iletişim resmi iletişimdir. Bunlara örnek: yüz yüze görüşme, telefon, yazılı kısa not, iş talimatları ve resmi talep formları gibi araçlardır. Tam tersi olarak gayri resmi iletişim ise dedikodu, yalan, kulaktan kulağa söylenenler olarak örnek verebiliriz (Aycan, 2011). Bu şekilde olan gayri resmi iletişim, çalışanlar arasında çatışmanın artmasına, huzursuz bir çalışma ortamına ve bunun sonucunda iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır (Güler,2007).

2.4. İŞ DOYUMU VE DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

Çalışanın yaptığı işten memnun olması, bulunduğu iş ortamında huzurlu olması onun iş doyumunu belirler. Kendini güvende hissetmesi verimli çalışmasını, yaptığı işi daha doğru yapmasına neden olur. Bunun tam tersi istek ve beklentilerinin karşılanmamış olması tutum ve davranış bozukluğuna sebebiyet vermektedir (Baştumur, 2006). İş doyumunun bu denli önemli olmasının sebebi hem çalışanı hem de bulunduğu işletmeyi doğrudan etkiliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanın davranışlarının bozukluğu kendisini ve içinde bulunduğu örgütü bir şekilde etkileyeceği kesindir.

İş doyumunu bu nedenle genel anlamda iki sonucu ortaya çıkarmaktadır. Birincisi bireysel sonuçları, ikincisi ise kurumsal sonuçlarıdır.

2.4.1 Bireysel Sonuçları

İş doyumunun sonuçları psikolojik olarak değerlendirildiğinde beş başlık altında toplanmaktadır. Bunlar: yaşam doyumunu, tükenmişlik, işe yabancılaşma, stres ve davranış biçimlerine etkisi olarak ifade edilmektedir.

2.4.1.1 Yaşam doyumu

Çalışma hayatı, bireyin psikolojik açıdan daha mutlu bir hayat yaşaması için olmazsa olmaz bir kavramdır. Çalışma hayatı olmayan bireyler, işsiz olmanın verdiği derin psikolojik sorunlar (stres, kaygı, depresyon vb.) yaşamakta ve bunun sonucunda düşük bir yaşam doyumu hissetmektedir (Çetinkaya, 2000). İş hayatından tatminkâr olan birey kendisine daha çok güven duyacak ve bunun sonucunda çevresindekiler ile paylaştığı yaşam doyumunda da aynı tatmini yaşayacaktır. Bu nedenle iş doyumundaki artış ve azalış doğrudan yaşam doyumundaki artış ve azalışa sebep olmaktadır (Küçüközdemir, 2006).

2.4.1.2 Tükenmişlik

Freudenberger (1974), tükenmişliği ilk kez “Başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” şeklinde tanımlamıştır (Avşaroğlu ve diğ., 2005). Diğer bir tanıma göre, “çalışanın fiziksel ya da duygusal olarak belirli bir bitkinlik/yorgunluk düzeyine ulaşmasından dolayı kendisini işine verememesi hali” olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve diğ., 2016).

Bu tanımların yanı sıra, tükenmişliğin iş doyumunu ile yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların işe başlamaları ile birlikte ilk evrede, çalışma hevesi ve motivasyonun yüksek olması söz konusudur. Buna rağmen zaman içerisinde işin olumsuz sonuçları neticesinde stres ve kaygı gibi tutumları ortaya çıkmaktadır. Bu durumu kontrol edememe sonrası, önce iş doyumunun azalması, bunu takiben tükenmişlik yaşaması söz konusudur (Ertürk ve Keçecioglu, 2012).

Tükenmişlik konusu hem yurtdışı hem de yurtiçi pek çok araştırmaya konu olmaya başlamıştır. Özellikle bazı meslek gruplarında tükenmişlik duygusunun ön planda olduğu görülmektedir. Buna sağlık çalışanlarının yaşamış olduğu tükenmişlik duygusunu örnek gösterilmektedir (Yücel, 2012). Sağlık çalışanlarının yaptıkları işlerde birebir insan hayatını etkiliyor olması nedeniyle yoğun stres yaşadıkları görülmektedir. Yoğun strese uzun nöbet süreleri eklendiğinde tükenmişlik duygusu yaşamaya başladıkları görülmektedir (Yücel, 2012). Akpınar ve Taş'ın (2011) acil servis çalışanları üzerinde yaptığı çalışma önemli bilgiler vermektedir. Yapılan bu çalışmaya göre acil servis

alışanlarının duygusal tükenme yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Akpınar ve Taş, 2011).

2.4.1.3 İşe yabancılaşma

Yabancılaşma bir insanın hayatının, kendi özüne aykırı bir hayat tarzına veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline bürünmesi olarak ifade edilebilir (şimşek ve diğ, 2006). Çalışanlar için işe yabancılaşma noktasına gelinene kadar bazı aşamalardan geçilmiş olması gerekmektedir. Günlük işlerin yapılırken bıkkınlık hissedilmesi, kendi bilgi ve becerilerinin birey tarafından ortaya koyulamaması, iş ortamında yapay iş ilişkilerinin bulunması, sürekli aynı veya benzer işlerin yapılması ile monotonluk yaşamak ve yöneticisi tarafından uygulanan yanlış liderlik tarzı ile işe karşı yabancılaşma başlamış olur (şengül, 2008). Bu sebepler aynı zamanda iş doyumsuzluğu sonucunu doğurmuş olmaktadır. Bu iş doyumsuzluğunun işteki yabancılaşmaya dönüşmesi bu nedenle mümkün olmaktadır.

2.4.1.4 Stres

Stres ile ilgili şengül (2008, s. 65) şu şekilde bir tanımlama getirmiştir: “Stres, insan metabolizması üzerinde, fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerde rahatsızlık yaratabilecek aşırı taleplerin sonucu olarak, metabolizmanın zgn olmayan tepkisi şeklinde tanımlanır.”

Bu tepki birey üzerinde aynı zamanda fizyolojik rahatsızlıklara da yol açmaktadır. Hipertansiyon, şeker, kalp ve cilt hastalıkları gibi fiziksel etkiler ortaya çıkmaktadır (şengül, 1999).

Bireyin iş yerinde yaşamış olduğu doyumsuzluk sonucu stres ortaya çıkacaktır. Çünkü gün içerisinde pek çok farklı değişken ile başa çıkması gerekmekte, pek çok sorunu çözmek için çaba sarf etmektedir. Zaman baskıları, çok fazla veya az iş yükü, fiziksel çalışma şartları, vardiyalı çalışma, riskli kararlar verme, terfi imkânın olamaması gibi örgütten kaynaklanan iş doyumsuzluğunun sonucunda stres yaşamak mümkün olmaktadır (Ekinci ve Ekici, 2003).

2.4.2 Kurumsal Sonuçları

İş doyumunun kişisel sonuçlarının yanında örgütsel bazı sonuçları da vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: örgüt verimliliği, performans, devamsızlık, işten ayrılma, sabotaj ve iş kazaları.

2.4.2.1 Örgüt verimliliği

İşletmeler hayatlarını sürdürebilmeleri için sürekli mal veya hizmet üretmek zorundadırlar. Bu mal ve hizmetin etkin bir şekilde üretilmesi için çalışanlarının da verimli bir şekilde çalışması ve üretmesi gerekmektedir. Kurt (2012, s. 5) verimlilik hakkında şunları dile getirmiştir: “Verimlilik, belirli bir zaman dilimi içinde bir sistem tarafından üretilen miktarla, yine aynı zaman dilimi içinde bu miktarları üretmek için kullanılan kaynak miktarı arasındaki ilişkidir.” Burada kullanılan kaynağı insan olarak düşünüldüğünde; bu kaynağın moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa o denli verimli olmaktadır (Akbaş, 2015).

Çalışanlar için verimlilik, yaptığı işte ne kadar keyif aldığı ile ilgilidir. Bu yüzden iş doyumunu yüksek bireyin verimliliği de yüksek olacaktır (Güner, 2015).

2.4.2.2 Performans

Çalışan, grup veya örgüt tarafından ortaya konulan ürün veya hizmetlerin niteliği performansı ifade etmektedir (Gür,2006).

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, yapılan iş ile ilgili olumlu duygular besleyen insanların, daha yüksek kalitede iş ortaya çıkartmak için çabaladıkları görülmektedir. Bu da iş doyumunu ve performans arasındaki etkileşimi ortaya koymaktadır (Akbaş, 2015).

İş doyumunu ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılar tam olarak kesin bir yargıya varamamışlardır (Akbaş, 2015). Ortaya konulan görüşler incelendiğinde üç yargıyı açıklamak gerekmektedir. (Gür,2006);

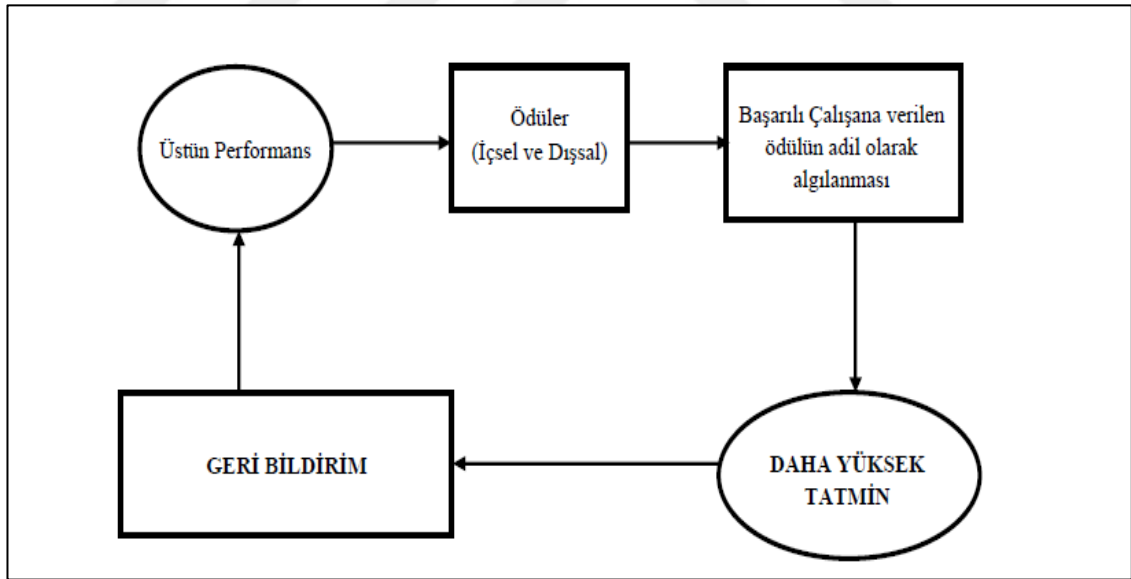
- a) İş doyumunu performansla neden olur.
- b) Performans iş doyumuna neden olur.
- c) Ödül, hem performansla hem de iş doyumuna neden olur.

Birinci yargıda, kurumların yöneticilerin önem vermesi gereken konunun iş doyumunu artırmak olduğu belirtilmektedir. Çalışanların beklentileri karşılanması halinde iş doyumunu ve bunun sonucunda yüksek performans ortaya çıkacaktır (Güner, 2015).

İkinci yargıya göre, işletme yöneticileri iş doyumunu artırmak için çalışanların yüksek performans sergilemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü çalışanlar yüksek performans sergilediklerinde kendilerini daha motive hissedecek ve yaptıkları işlerden daha büyük bir doyum sağlayacaktır (Akbaş, 2015).

Üçüncü yargıda ise, ödül mekanizması devreye girmiştir. Bu noktada ödül hem iş doyumuna hem de performansa etki etmektedir. Yaptığı işin başarılı olması halinde ödül (ücret, terfi, yan hak vb.) hakkı kazanan çalışanın iş doyumunda artış olacaktır. Bunun yanında kazandığı ödüller motivasyonuna olumlu katkı sağlayıp daha yüksek performans göstermesine neden olacaktır (Özmutaf, 2007). Bu noktada verilecek ödülün adil bir sistem üzerine inşa edilmiş olması ve bunun çalışan tarafında doğru algılanması gerekmektedir (Koç, 2000). Bu yolla ödüllendirme; performans-iş doyumunu ikisi için çift yönlü bir etkileşim sağlamış olacaktır. Şekil-2 de bu etkileşim görülmektedir.

Şekil 2.2: İş doyumunu-performans etkileşimi



Kaynak: Barutçugil (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, s.393. Kariyer Yayıncılık

2.4.2.3 Devamsızlık

İş doyumsuzluğunun en çok rastlanan sonuçlarından biri işe devamsızlıktır. Devamsızlık, çalışanın tatil ve izin zamanları haricinde mazeretli veya mazeretsiz olarak çalışma saatleri içerisinde işinde olmaması haline denilmektedir (Şengül, 2008). Çalışanlar

doyumsuzluk yaşadıklarında kendilerini işlerinden uzaklaştırmanın bir yolunu ararlar ve bu yolu devamsızlık yapmakta bulurlar. Bu durum işletmelerde üretim ve verimliliğin azalmasına sebep olmanın yanında diğer çalışanlar üzerinde de olumsuz etkiler yapar (Usta, 2015).

Devamsızlık örgütün genel performans ve finansal durumunu etkilemeye kadar gidecek bir sorun teşkil etmektedir. Bu hali ile işten ayrılmadan daha fazla oranda işletmeye zararı olacaktır. Çünkü çalışanın işten ayrılması söz konusu değilse devamsızlık faktörü bu tepkinin ortaya konulmasını sağlayan alternatif bir davranış olmak gibi bir özelliğe sahip olacaktır (Arbak ve Kesken, 2005).

Devamsızlık kişinin kendisinden kaynaklandığı kadar işletmenin kendi sonuçlarından da kaynaklanabilmektedir. Bunlar: yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yönetim tarzı, fiziksel çalışma koşulları, ücret politikası, yan haklar ve örgüt kültürüdür. Bu etkenler üzerindeki tutumun olumsuz olması ile iş doyumsuzluğu meydana gelmiş olacaktır. Bunun sonucu olarak da işe devamsızlıklarda artış yaşanacaktır (Bacak ve Yiğit, 2010).

2.4.2.4 İşten ayrılma

Çalışma hayatındaki çalışanların iş doyumlarındaki düşüklüğün sonucu olarak gösterdikleri fiili eyleme işten ayrılma olarak ifade edilmektedir (Güner, 2015). Bu eylemin ortaya çıkışına sebep olan pek çok etken bulunmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı, yöneticisi ve çalışma arkadaşları ile ilişkileri, aldığı ücret, terfi imkânı gibi pek çok etken sonucunda gösterdiği tutum olumsuz ise çalışanın işten ayrılması söz konusu olacaktır (Güner, 2015).

Yapılan araştırmalara göre bireyin iş doyumunu düşükse işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Usta, 2015).

Çalışanlar örgüte kattıkları değer karşılığında beklenti içine girerler. İstek ve beklentileri karşılanmayan çalışanlar iş doyumsuzluğu yaşarlar. Zaman içinde işinden bıkmaya, işini yapmama gibi davranışlar sergilerler. Çalışanın işten ayrılması, çalışma düzenini aksatır ve bunun sonucunda diğer çalışanları olumsuz etkiler (Türk, 2007).

İş doyumsuzluğu nedeniyle işlerinden ayrılan çalışanların örgüt hedeflerine de olumsuz etkisi olmaktadır. Sonuç itibari ile işten ayrılan çalışanın yerine yeni çalışanın gelmesi hem zaman hem de maddi kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca yeni çalışanın işe adapte

edilmesi ve tam verimli olarak çalışması zaman alacağından örgüte yansması olumsuz olacaktır (Baştamur, 2006).

2.4.2.5 Sabotaj

Sabotaj, bir örgütün çalışmasını engellemeye, bir iş kurumunun normal işleyişine mani olmaya, tesisatı, makineyi veya tesisi kullanılmaz hale getirmeye, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime, ve işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlardır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

İş yerindeki makine, teçhizat, bilgi ve belgelerin şirket dışındaki kimseler ile paylaşılması, ekipmanlara kasti olarak zarar verilmesi, örgüt içinde konuşulan konuların dışarıya olumsuz olarak aktarılması, gizli bilgilerin üçüncü kişilerce paylaşılması gibi durumlar örnek olarak gösterilmektedir. Bu tip kasti davranış örnekleri çalışanın iş doyumunun düşük olması sonucu ortaya çıkabilecek davranışlardır (Şengül, 2015).

2.4.2.6 İş kazaları

Çalışanların iş doyumlarındaki düşüklük sebebiyle bitkinlik, dalgınlık, yorgunluk ve dikkatsizlik yaşamaları iş kazaları meydana getirmektedir. Yorgunluk, bıkkınlık, ağır iş yükü, ücretin yetersizliği ve iş ortamında kargaşa iş kazalarının sebepleri arasında sayılabilir (Özel, 2015).

İş kazaları hem çalışanın örgüte olan güvenini zedelerken, hem de zaman kaybına ve maddi zarara yol açmaktadır (Türk, 2007).

3. LİDERLİK

Liderlik kavramına ilişkin literatürde çok sayıda araştırma yapılmış ve halen araştırmalar devam etmektedir. Bu konuda 5000'den fazla çalışma ve 350'nin üzerinde tanım yapıldığı düşünülmektedir (Erçetin, 2000).

3.1 LİDERLİĞİN TANIMI

İnsanlığın gelişim sürecinde atılan en önemli adımlar bir arada yaşamak ve bunu yaparken karşılıklı etkileşim halinde bulunmalarıdır. Eski çağlardan bu yana gruplar halinde yaşamaya adapte olan insanoğlu için, onları bir arada tutan ve hedeflerine ulaşmalarında etkili bir güç oluşturan olgu liderlik kavramı ile gerçekleşmiştir. Grupların kişisel hedeflerine ulaşması için lider ihtiyacı doğmuş ve kendiliğinden gerçekleşen bu olgu ile hayatta kalmayı başaramamışlardır. Belli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu gereksinim, grup içerisinde bir liderin doğmasına ve grubun onu takip etmesine yol açmıştır (Eren, 1993).

Bilim insanları tarafından halen araştırılmaya devam eden liderlik kavramının tarihsel süreci içerisinde her dönem ve her koşulda ortaya çıkmış, değişik türde liderlik çeşitleri oluşturulmuş ancak değişen olgunun liderliğin kapsamı ve onu değerlendirme biçimi olduğu görülmüştür (Öğretici, 2006).

14. Yüzyıl'dan itibaren önemi anlaşılmaya başlanan liderlik, 1950'li yıllardan sonra adeta bir akım halini almış ve birçok araştırmanın konusu olmaya başlamıştır (Eren, 2007). Bu noktadan hareketle bilim insanları ve araştırmacılar liderlik kavramına birçok tanım getirmişlerdir. Bu tanımların geneline bakıldığında üç temel nokta üzerinde durulduğu görülmektedir. Birincisi belirli bir amaç, ikincisi belirli bir grup ve üçüncüsü ise bu grubu yönlendirecek güç olarak ifade edilmektedir. Liderlik kavramına belli bir tanım yapılmasından önce "lider" kavramına açıklama getirilebiliriz. Lider, bir grup insanın bireysel ve grupsal amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatları doğrultusunda davrandıkları kişilerdir (Yıldırım, 2012). Bu kişiler grup üyelerini amaçları doğrultusunda kendi ardından sürükleyebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. (Yıldırım, 2012). Bir başka lider tanımına göre; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak

açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2001). Lider ve liderlik arasındaki fark, liderin bir birey iken, liderliğin ise liderin yaptığı işler ile ilgili süreçlerin toplamı olmasıdır (Eren, 2001). Liderliğin tanımı için en yaygın kullanılanlar aşağıda sıralanmıştır.

- a) Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayan, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçiren bilgi ve yetenekleri toplamıdır (Tağraf ve Çalman, 2009).
- b) Herhangi bir gaye ve hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek sevk etme kabiliyet ve tekniğidir (Koçel, 2003)
- c) Belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Göksel, 2002).
- d) Grup üyelerinin amaçlarına ulaşmak maksadıyla, sürdürdüğü faaliyetlerini, aynı doğrultuda yöneltme ve koordinasyon sağlamada zora başvurmadan yalnızca etkileşim gücünü kullanarak harekete geçirme kabiliyetidir (Özalp ve diğ., 1992).
- e) İletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir (Karahana, 2008)
- f) Belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında, bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran, liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan, lider ile izleyicileri arasında karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlemdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Sayın, 2008).

3.2 LİDERLİĞİN ÖNEMİ

Günümüz işletmeleri ve organizasyonlarında entelektüel sermaye olarak bilinen insan kaynağını yönetmek en önemli olgu haline gelmektedir. Bu sebeple küreselleşen dünyada her yönetici bulunduğu departmana veya bölüme liderlik yapmakta, hedef ve amaçları hayata geçirmek için ekibine önderlik etmektedir. Yeni projelerin ortaya çıkması için astlarını güdüleyen, çalışanları yeni fikir ve çalışmaları hayata geçirmek için motive eden liderleri görmeye başladığımız bir dönemden geçiyoruz. Bu yolla içinde bulunduğumuz

dönemde örgütlerin yönetiminde alınan karar bütünüyle tüm işletmeyi etkilemektedir. Astlarına liderlik eden yöneticiler aldıkları stratejik kararlar ile mevcut politikaları belirler veya değiştirir duruma gelmiştir. Bunun sonucunda hem astlarını hem de tüm örgütü etkileyen faaliyetler yürütmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere hem örgüt hem de bireyler için ortaya koyulan liderlik büyük önem arz etmektedir (Dikmen, 2012). Bireylerin lidere ihtiyacı olduğu kadar örgütlerin de lidere ihtiyacı bulunmaktadır. Daniel Katz ve Robert L. Kahn (1978) organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırmıştır (Bayram, 2013,).

- i. **Örgütsel tasarım eksikliği:** Davranış, plan ve organizasyondan bağımsızdır. Bu nedenle organizasyonun plan, strateji ve tasarımları ayrı düşünülmelidir. Etkin liderlik olmaması durumunda bu argümanlar tüm örgütü kapsayıcı şekilde olmayacaktır.
- ii. **Değişen Çevresel Koşullar:** Koşullar sürekli değişmektedir. Değişen bu koşullara ayak uydurmayı sağlayacak faaliyetler üreten lidere ihtiyaç söz konusudur.
- iii. **Örgütün İçsel Dinamiği:** İşletmeler sürekli büyüme eğiliminde olduğundan mevcut sistem ve süreçler değişime uğrar. Liderler bu değişimi çalışan-örgüt ikileminde doğru hizalamak zorundadır. Yeni süreçlere adaptasyonda en önemli görev liderlik kavramına yüklenmiştir. Liderin eksikliği halinde bu adaptasyonun sağlanması zor olacaktır.
- iv. **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsan zaman içerisinde kazandığı bilgi ve tecrübe sayesinde gereksinim, güdü ve tepkilerinde değişim yaşar. Örgüt tarafından bunun fark edilmesi gerekmektedir. Fark edilmesi için lidere ihtiyaç bulunmaktadır.

3.3 LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Liderlik tarihsel açıdan bakıldığında çok eski bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarih içerisinde kelime anlamlarına baktığımız zaman Anglosaksonlar 'da gitmek ve seyahat etmek anlamına *Lead* kelimesinden türeyen *Leader* sözcüğü ile oluşmuştur. Pers ve Mısır medeniyetlerinde yine aynı anlamda, Latince'de "geminin dümencisi" anlamında kullanılmıştır (Dikmen, 2012).

Liderlik antik dönemlerde mitolojik tanrılar ile eşleştirilmiş ve liderin iletişim erdeminin Hermes, strateji geliştirme özelliğini Athena, güç kaynağını Zeus ile ilişkilendirdiği görülmüştür. Eski Mısır medeniyetinde de benzer şekilde liderlik, Tanrı-Kral anlayışı ile paralellik göstermiştir. Homeros'un İlyada ve Odysseia eserinde liderlik kavramından bahsettiği ve bazı tanımlamalar yaptığı belirtilmektedir. Liderliğin ilk kez adlandırılması Platon'un "Çevreyi Dolaşarak Yönetmek" sözü ile başladığı kabul edilmektedir. Ksenophon'un yazdığı Cyropaedia ise liderlik üzerine yazılmış ilk sistemli kitap olarak kabul edilmektedir. Julius Ceasar'ın M.Ö. 58-52 yıllarında, Roma Senatosu önünde yaptığı konuşmalarında da, liderlerin taşıması gereken özelliklerden bahsettiği belirtilmektedir (Şahne ve Şar, 2015).

Liderliğin antik dönemden sonraki bir sonraki önemli evresi Rönesans döneminde yaşanmıştır. Bu dönemde çoğulcu bakış açısındaki liderlik ön planda yer almış ve davranışsal olarak insancıl, akılcı, insani değerlere önem veren yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu dönemin hemen ardında Sanayi dönemine geçişte liderlik akımında değişimler yaşanmış ve dönemin önemli teorisyenleri Hegel, Weber, Darwin, Durkheim ve Marx tarafından "ideal toplum düzeni", "yönetimsel kontrol", "mükemmel örgüt yapısı", gibi teorik bakış açıları geliştirilmiştir (Dikmen, 2012).

Sanayi dönemi sonrası 1900'lü yıllarda liderlik kavramının gelişim süreci şu şekilde yaşanmıştır (Yalınkılıç, 2010);

- a) 1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri,
- b) 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları,
- c) 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
- d) 1970-1980 yılları arasında liderlerin sembolik rolleri,
- e) 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar
- f) 1990'dan sonra ise liderliğin kültürlerarası değişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

1990 sonrası ve günümüzde modern liderlik anlayışı hakim olmaktadır. Bu dönemde tekrar liderlerin davranışsal özelliklerinin önem kazandığı görülmektedir. Destekleyici, yönlendirici, başarı yönelimli ve katılımcı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve gelişmesini sürdürmektedir. Bu liderlik yaklaşımları ile ilgili ayrıntılı bilgi önümüzdeki bölümlerde verilecektir.

3.4 LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlikte pozisyonu gereği karşındaki bireyi etkilemek en önemli unsur olarak görülmektedir. Yetki ve güç kavramları çoğu defa birbirinin yerine kullanılan kavramlar olmasına rağmen aralarında farklı anlamlar bulunmaktadır. Yetki, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmak için yönlendiricilere tanınmış hak ve inisiyatifleri ifade ederken güç, bireyler üzerinde oluşturulan bir takım otoriteleri içeren daha geniş kapsamlı bir hakkı bünyesinde barındıran bir kavramdır. Liderler bu güç kaynaklarını kullanarak astlarının ona karşı oluşabilecek direnç ve itaatsizliklerini ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler (Dikmen, 2012).

Başka bir güç tanımına göre, belli bir olayı meydana getirme kabiliyetini ve bir kişi veya grup tarafından diğer insanların arzulan biçimde davranmalarını sağlamak için çeşitli vasıtalarla ortaya çıkarılan etkiyi ifade etmektedir (Bozbey, 1997).

Liderler çalışanlarının performansını artırmak, örgütsel verimliliği sağlamak ve amaçlara ulaşmak adına bazı güç yaklaşımları kullanarak yönetsel işlevlerini yerine getirmek durumundadır (Arslan,2015). Bunu yaparken liderin, hem çalışan motivasyonunu korumak hem de hayata geçirmek istediği projeleri kabul ettirebilmek gibi bir misyonu vardır. İkisi arasında denge oluşturabilmek adına kullanılacak gücün orantısı ve etkisi lider tarafından iyi ayarlanması gerekmektedir. Lider elindeki güç kaynağını tehdit amaçlı kullanması halinde astları tarafında iş doyumsuzluğu veya motivasyon eksiliğine sebep olacağından davranışların bu bütünlüğü bozmayacak şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir (Öğretici, 2006).

Liderliğin güç kaynaklarını temelde iki boyutta incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi, liderin makam ve rütbesinden doğmuş ve örgüt içerisindeki hiyerarşik düzenden gelen güçtür. Bunlar, zorlayıcı güç, yasal güç ve ödüllendirme gücüdür. İkinci boyut güç ise liderin kendi kişilik özelliklerini ortaya koyarak karşı tarafındaki bireyi etkilemesi ile ilgilidir. Bunlar, karizmatik ve uzmanlık gücüdür (Hamarat, 2010).

3.4.1 Hiyerarşik Düzenden Gelen Güç

Liderlik kendisine tanınmış otorite ve yetki ile bu gücü elinde bulundurmaktadır. Liderin bu gücü elinde bulundurmasını sağlayan faktör, örgütün ona vermiş olduğu makam ve rütbe ile gerçekleşmektedir. Bu makam, örgüt içerisindeki hiyerarşiden gelen gücü içinde

barındırmaktadır. Bu gücü üç yolla kullanmaktadır; zorlayıcı, yasal ve ödüllendirme gücü.

3.4.1.1 Zorlayıcı güç

Bu güç kaynağı cezalandırmayı içermektedir. Her türden maddi ve manevi cezalandırma bu güç kullanım alanına girmektedir. Terfi imkânının ortadan kaldırılması, işten atılma, başka göreve atama yapılması rütbe tenzili, ücret artışından yararlanırmama, sosyal imkanlardan mahrumiyet, izin kullandırmama gibi çalışanlar üzerinde zorlayıcı uygulamalar liderin bu gücü kullanım alanlarıdır (Ataman, 2002).

Liderin cezalandırma gücünden ziyade çalışanın bunu algılama biçimi önemlidir. Çalışan tarafından, yapacağı hal ve hareketlerin lider tarafından cezalandırmaya gidecek bir sonucu doğuracağını farkında olunması bu güç modelinin var olduğunu göstermektedir. İşyerindeki ekipmanlara zarar verilmesi, çalışma arkadaşlarının hayatını tehlikeye atabilecek durumları yaratmak, örgüt iklimi bozabilecek hareketler içerisine girilmesi çalışan tarafından yapılmaması gereken bir davranış olarak değerlendirilmelidir. Bu düşünceyi yaratacak gücün lider tarafından zorlayıcı güç ile hayata geçirilmesi mümkün olacaktır (Yalınkılınç, 2010). Fakat bu gücü kullanırken lider tarafından dikkat edilmesi gereken nokta, örgüt içerisindeki iş doyum düzeyidir. bu düzeyin dengesinin bozulmasını getirecek davranışlardan uzak durulması gerekmektedir.

Günümüz işletmelerinde zorlayıcı güç çok fazla başvurulmak istenmeyen bir güç kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler olası durumlarda daha çok etkileme gücünü veya ikna kabiliyetini kullanmayı tercih ederler (Dikmen, 2012).

3.4.1.2 Yasal güç

Yasal Güç, ast ve üstün örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen üzerinden gelen ve pozisyonundan kaynaklanan güç olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifade ile “pozisyon gücü” olarak adlandırılmaktadır (Tarım, 2008).

Bu güç kaynağı bireye seçim ve atama ile verilmiş biçimsel bir yetkidir. Asta ve üste verilmiş yetkiler bellidir ve bu yetkiler ile donatıldıkları kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu otoritenin ast tarafından kabul edilmesi gerekir. Bu kabulle beraber üst, astlarına görev verme hakkına sahip olur (Yıldırım, 2012).

Lider tarafından astlarına görev ve yetki verirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bu görevin verililiş biçimi önem kazanmaktadır. Çünkü çalışan tarafından algılanan görev ile liderin verdiği görev arasında eşitlik bulunmaması halinde bazı problemlerin oluşması söz konusu olacaktır. Hata oranı artacak ve sonucunda verimsiz örgütlerin oluşmasına yol açacaktır. Bununla beraber liderin görevi verirken takındığı tavır ve üslup büyük önem arz etmektedir. Liderin kırıncı, küçük düşürücü, kendisini üstün görerek verdiği görev ve sorumluluklar astları tarafından olumsuz karşılanacak ve çalışanın mutsuz olmasına neden olacaktır (Dikmen, 2012).

3.4.1.3 Ödüllendirme gücü

Zorlayıcı güç, liderin, çalışanlarına yaptığı olumsuz davranıştan dolayı ceza yönteminin uygulanması iken, ödüllendirme gücü bunun tam tersi olarak, çalışanın işini yaparken gösterdiği performans ve olumlu davranışından dolayı yöneticisi tarafından ödüllendirilmesi yoluyla gerçekleşen bir etkileme yöntemidir (Şen, 2012).

Liderin yönettiği bireyleri motive etmek amacıyla kullandığı bir yöntem olarak da ifade edebilmektedir. Bu ücret artışı, prim, ikramiye, terfi, izin, hediye gibi yollarla gerçekleşebilmektedir. Bu biçimsel ödül yollarını kullanma hakları olduğundan dolayı bu yetkiyi kullanarak astlarını etkileyebilirler (Güney, 2007).

Lider astlarını ödüllendirebilecek kaynaklara sahip olduğu sürece bu güçten bahsedilebilir. Liderin ödüllendirme materyalleri ne kadar çok ise bu gücün etkisinin de o denli çok olacağı söylenebilir. Bu yönüyle liderin sahip olduğu ödüllendirme gücü örgüt ortamındaki bireyleri etkilemek için önemli bir araçtır (Koçel, 2005).

Ödüllendirme gücünü kullanırken dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise adalet ve hakkaniyet kavramlarıdır. Bireylere sağlanan ödülün eşit olması çalışanlar arasında oluşabilecek çekişmelerin önüne geçecektir (Arslan, 2015).

3.4.2 Kişisel Özelliklerden Gelen Güç

Hiyerarşiden gelen güçte lidere yetki ve otorite örgütsel yapı gereği verilirken kişisel özelliklerden gelen güç kaynakları ise liderin kendisinin doğuştan veya sonradan elde ettiği kendi kişisel güç unsurları ile ilgilidir. Kişisel özelliklerden gelen güç kaynakları; karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak belirtilmiştir.

3.4.2.1 Karizmatik güç

Benzeşim gücü olarak da ifade edilen karizmatik güç liderin kendi kişisel özelliklerinden gelen bir güç kaynağıdır. Astları tarafından beklentilerine karşılık veren, hayranlık uyandıran ve ilham verici bir davranış sergileniyorsa lider astları tarafından örnek alınacaktır. Bu noktada astlar lidere benzeşim sağlayacaktır (Nalbant, 2002).

Karizmaya bağlı güç, liderin, bireyler gözündeki çekiciliği ve saygınlığının yansımasıdır. Tarihsel süreç içerisinde bu yansımaların etkisi ile toplumları arkasından sürükleyerek büyük başarılar elde etmiş liderler var olmuştur. J.F. Kennedy, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Büyük İskender gibi liderler karizmatik güçleri sayesinde insanları etkilemişlerdir. Bu gücün en iyi örneğini Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk olarak verebiliriz. Sayısız başarılarının ardında karizmatik gücünün büyük etkisi olmuştur. Şahne ve Şar (2015, s. 110) Mustafa Kemal Atatürk'ün karizmatik gücü ile ilgili şunları dile getirmiştir:

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlikle ilgili çalışmalarında ayrı bir yeri vardır. Tarihteki en önemli karizmatik liderlerden biri olan Atatürk; askeri, sivil ve politik alanlarda güçlü bir lider olma farklılığına sahip bir kişi olup, Türk Milleti'nin kurtarıcısı olarak tarihte yerini almıştır. Atatürk, başarılı bir yönetimle, büyük bir dönüşümü gerçekleştirmiş ve bir milleti arkasına alarak dünyada önemli izler bırakmıştır. Bu durum O'nun bütün liderlik özelliklerini bir arada taşıdığına göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca akli, vizyonu ve karakteriyle de örnek bir lider olduğu tartışmasız olarak kabul edilmektedir.

Tarihteki liderlerin karizmatik gücünün yanında, günümüz çalışma yaşamına baktığımızda, astların liderlerinde üstün özellikler bulması, çalışanlarda lidere hayranlık yaratacak ve bunun sonucunda lider, isteklerini astlarına daha kolay aktarabilecektir. Bu durum sonucunda daha rahat anlaşabilen, iş doyumunun yüksek olduğu ortamlar yaratılmış olacaktır (Yalınkılıç, 2010).

4.4.2.2 Uzmanlık gücü

Bu güç kaynağı unsurunun temelinde liderin bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübesi esas alınmaktadır. Liderde bu unsurların var olduğu düşüncesi astları tarafından bu şekilde değerlendirildiğinde uzmanlık gücünden bahsedilmektedir. Lider bilgi ve tecrübe sahibi olabilir, fakat astları tarafından bu fark edilmiyor ve üzerinde etki yaratacak kadar güç uyandırmıyorsa uzmanlık gücünden söz edilememektedir. Örgüt içerisindeki üyeler liderin geniş bir bilgi yelpazesine ve özel yeteneklere sahip olduğuna inanmalıdır. Aksi halde liderin uzmanlık gücünü kullanması söz konusu olmayacaktır. Lider analiz etme,

uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunun yanında kritik öneme sahip ve az sayıda kişi tarafından bilinen önemli bilgiler, liderde ne kadar fazla oranda var ise uzmanlık gücünün etkisi de o oranda fazla olacaktır (Tarım, 2008).

Yüksek uzmanlık gücüne sahip kurmay personel, emir komutası altındaki personelleri etkilemekte zorlanmayacaktır (Yalınkılıç, 2010).

Liderin organizasyon içerisindeki personel işlerinin detayları konusunda bilgi sahibi olmaması uzmanlık gücünün etkisini azaltıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir durumda astlar, yaptıkları işin ne olduğunu liderin bildiğini fakat nasıl yapılması gerektiği noktasında liderin yetersiz kaldığını düşünmektedir. Bu durumda astlar lider ile kendisini karşılaştıracak ve lideri lider yapan farkın ortada olmadığını düşünmeye başlayacaktır. Sonuçta uzmanlık gücünü doğru konumlaması gereken liderlerin bu olguyu doğru saptayarak, çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiği noktasında desteklemeleri gerekmektedir (Öğretici, 2006).

3.5 LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Lider ve yönetici kavramlar özünde farklı anlamlar içermesine rağmen birbirlerine karıştırılmaktadır. Lider, içinde bulunduğu organizasyonun misyonunu belirleyen ve bu misyonun hayata geçirilmesi için güç kaynaklarının kullanımı yardımıyla karşısındaki bireyleri etkileyen kişilerdir. Yönetici ise, kendisine verilmiş olan yetkileri kullanarak, sınırları ve ne yapılacağı belirli olan bir yapının işletilmesinden sorumlu olan bireylerdir. (Mete, 2014 ve Ağırdaş, 2014).

Liderlik, kişinin doğuştan var olagelmış özelliklerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkıyorken, yöneticilik ise sonradan eğitim ve öğretim yardımıyla elde edilebilecek bir kavramdır. Kişi eğitim ve tecrübe ile iyi birer yönetici olabilir fakat liderlik için bunun ötesinde farklı güç modelleri kullanmak ihtiyacına sahiptir. Fakat iki kavramı birbirinden ayıran en önemli özellik kullandığı araçlardır. Liderin aracı başkalarını etkileyebilme yeteneği iken, yöneticinin aracı yetkidir. Bu yetki ile astlarını amaçlar ve misyon çerçevesinde yönlendirmeye çalışır. Yani yönetici yetki, lider ise güç sahibidir (Tarım, 2008).

Bir başka yorumla “otorite” ve “etkileme” kavramlarını lider ve yönetici bireylere uyarlayabiliriz. Her ikisi de araç olarak yine bu kavramları kullanmaktadır. Bu kavramları

kullanış biçimi kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici yaptırım gücünü kullanarak otorite sağlamaya çalışırken, lider etkileme modelini seçer ve astlarını motive edici yöntemler uygular. Aslında zor olan liderin başarmak istedikleridir. Lider bu yolla kalıcılığa ve sürekliliğe katkı sağlamış olacaktır. Bunların haricinde lider, otoritesi olmadığı halde insanları etkileyebildiği halde, otoriteye sahip olduğu halde bireyleri etkilemekte başarısız yöneticiler olabilmektedir (Geylan, 1992)

Yönetici, örgütün mevcut koşulları altında proserdürler, süreçler, örgüt yapısı, yapılan işler gibi günlük faaliyetler ile ilgilenirken lider, örgütü geleceğe taşıyacak vizyonu hayata geçirmek için çalışır. Yönetici rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik yeteneklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yönetici klasik yöntem olarak söyleyebileceğimiz planlama, örgütleme, kontrol gibi faaliyetleri yürütürken, lider ise bir işin yapılması için gereken tüm boyutları dikkate alarak güdüleme, yönlendirme, yetkilendirme ve hayata geçirme gibi faaliyetleri hayata geçirmeye çalışır. Diğer bir manada yönetici bugünde yaşarken lider geleceği bugünden düşünmeye başlar (Yıldırım, 2012).

Günümüz bilgi çağında yönetim faaliyetlerinin sürekli değişimi ve gelişimi söz konusu iken işletmelerin bu dönüşüme ayak uydurmaları, sürdürülebilir ve rekabetçi olmaları gerekmektedir. Bu değişimi hayata geçirecek vizyon ve yetenek liderlik kavramı ile mümkün olabilecektir. Bu noktada görev örgüt liderlerinin olacaktır (Şen, 2012).

Tablo 3.1’de görüleceği üzere bir başka çalışmada Kotter (1995, s. 62-67) lider ve yönetici arasındaki karşılaştırmayı, gündem oluşturma, ilişki ağları oluşturma, uygulama ve sonuçlar olarak ifade etmiştir (Kirel, 2001).

Tablo 3.1: Lider ve yönetici arasındaki karşılaştırma

	LİDERLER	YÖNETİCİLER
GÜNDEM OLUŞTURMA	*Yön oluşturma	*Planlama / bütçeleme
	*Gelecek vizyonu geliştirme	*Plan geliştirme
	*Değişim stratejileri geliştirme	*Zaman tablosu geliştirme
İLİŞKİ AĞLARI OLUŞTURMA	*İnsanları yetiştirme	*Organize etme / yerleştirme
	*Kişilerin / takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları	*Geliştirme
		*Yerleştirme, yetki verme
UYGULAMA	*Çalışanları teşvik etme	*kontrol / problem çözme

	*Engelleri aşma konusunda teşvik etme	*İzleme ve doğru davranışlar
SONUÇLAR	*Potansiyel olarak devrimci değişimler	*Düzen ve tahmin edilebilirlik
	*Yenilik	*Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar
	*Kaosu düzenleme	

Kaynak: Çiğdem Kirel, “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, s:51

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi Kotter (1995) yönetimi ve etkilemeyi mevcut politikaları doğrudan uygulaması ve işletilmesi olarak görürken, liderliği uyumlu değişimle bir tutar. Diğer taraftan günümüz işletmelerinde “lider yönetici” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu yeni kavramla birlikte organizasyonlarda yönetici yerine lider yönetici arzu edilmeye başlanmıştır. Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Deliveli, 2010).

Bundan dolayı günümüz işletmelerinde her iki kavramı da kapsayacak, öğrenilmiş bilgiye önem veren, tecrübe ve beceriyi gerektiren, bilimsel ve sanatsal boyutu olan lider yönetici kavramına her geçen gün daha çok ihtiyaç olmaktadır. Bir taraftan çalışan beklenti ve motivasyonunu artıran, diğer yönden kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak süreçler ön planda olacaktır. Çalışan ihtiyaçlarını örgütün hedefleri ile bütünleştirebilecek bir birey ihtiyacı kaçınılmaz olmuştur. Tüm bunların sonucunda “lider yönetici” kavramı ortaya çıkmıştır. Lider, yönetici ve lider yönetici kavramlarının karşılaştırılmasını Deliveli (2010, s.54) Tablo 3.2.’ de şu şekilde sıralamıştır.

Tablo 3.2: Lider, yönetici ve lider-yönetici karşılaştırması

	YÖNETİCİ	LİDER	LİDER-YÖNETİCİ
KARARLAR	Kararnamelere uyar	Karar verir	Karar verdirir
ÖDÜL VE CEZA	Sarı zarf kullanır	İki tanesini sallandırır	Ödüllendirir
FİKİR	Verir	Dikte ettirir	Satar

KARAR ALMA	Tecrübe	İçgüdü	Veri+Bilgi+Sezgi
İLGİ ODAĞI	Bürokrasi+Kâğıtlar	Güç+Otorite	İnsan+Bilgi
YAKLAŞIM	Dinler	Anlatır	Dinler+Anlatır
İŞ	İşi doğru yapar	İş yapar	Doğru İşi Yapar
SORUN ÇÖZME	Pansuman tedavisi	Ameliyat yapar	Koruyucu Hekimlik
PLANLAMA	Operasyon	Taktik	Strateji
AYRINTILAR	Ağaç sayar	Ağaç Diker- Keser	Ormanla İlgilenir
İLETİŞİM	Sever	Savaşır	Sevilir
MOTİVASYON	Uyuşturur	Dolduruşa getirir	Enerji Yayar
İNİSİYATİF	İnisiyatif kullanmaz	İnisiyatif sahibidir	İnisiyatif verir
TEPKİ	Dövünür	Övünür	Alkışlar
ŞAHİS ZAMİRİ	Onlar	Ben	Biz
GÖREVİ	Çalışan	Patron	Ortak
İFADELER	Asla	Daima	Gerektiğinde
FIRTINADA	Demir atar	Yelken Açar	Fırtınaya Yakalanmaz
FUTBOLDA	Savunma yapar	Gol Atar	Gol Attırır
SEVD. HAYVAN	Kuzu	Aslan	Kaz
ŞAPKASI	Silindir	Miğfer	Kep
ARABASI	Şahin	Mercedes	Minivan

Kaynak: İzgören (2008), İş Yaşamında Yüz Kanguru, Elma Yayınları, Ankara, 2008.

Tablo 3.2.'de anlaşılabacağı gibi yönetici, lidere nazaran daha sığ bir anlayışa sahipken lider daha derinlemesine anlayış benimsemiştir. Yönetici lider, bu iki kavramın karışımı gibi hareket eder. Her iki kavramdan daha ötede görüş açısı içermektedir.

3.6 LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, tarihsel süreç içerisinde birçok değişime uğramıştır. İlk zamanlar liderliğin sadece büyük adamlarda görünen bir özellik olduğu ifade edilmiş ve sınırlı sayıda insana bahsedilmiş bir yapı halini almıştır. Daha sonraki dönemlerde liderliğin açıklaması liderde olması gereken özellikler üzerine yoğunlaşmıştır. Liderlik özelliği olmadığı bireylerde liderlikten bahsedilemeyeceği söylenmiştir. Fakat sonraki süreçte liderliğin açıklaması yapılırken tek başına özellikler yaklaşımının yetersiz olduğu kabul edilmiş ve

ardından davranışsal olarak liderliğin ifade edilmesine geçilmiştir. Bu yaklaşımla lideri lider yapan olgunun nasıl davrandığı ile ilgili olduğu üzerine durulmuştur. Liderin özellik ve davranışsal incelemesinin sonrasında farklı durumlarda farklı hareket etmenin liderin ayırt edici özellikler olduğu düşüncesi ortaya atılmış ve durumsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu dönemin ardından günümüz de devam eden modern liderlik yaklaşımları süreç içinde yer almaya başlamıştır (Şen, 2012 ve Demir ve diğ., 2010). Lee ve Chang (2006, s. 264), liderlik yaklaşımlarının gelişimini Tablo 3.3 deki gibi belirtmiştir (Bayram, 2012). Tablodan da görüleceği üzere ilk olarak Thomas Carlyl’in “Büyük Adamlar Teorisi” ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından Büyük Buhran, Birinci ve İkinci dünya Savaşları ile değişen liderlik anlayışı 1980’lere kadar geleneksel dönemini yaşamıştır. 1980 den sonra bilgisayar ve internetin hayatımıza girmesi ile “modern liderlik yaklaşımları” literatürde yer almaya başlamıştır.

Tablo 3.3: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi

Geçerli Teori		Geçerli Periyot	Teorinin Özeti
Büyük Adamlar Teorisi		1950 Öncesi	Lider, -sözde-, “tarihin seyrine karar verir”
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910’dan 2.Dünya Savaşı’na	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Teoriler	2.Dünya Savaşı’ndan 1960’lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Teorileri	1960’lardan 1980’lere	En iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni liderlik teorileri		1980’lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örn. Karizmatik liderlik

Kaynak: Lee, Y., Chang, Y., (2006), “A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority”, The Business Review, Cambridge, Sep., Vol. 5, Num. 1. Ss.264

Genel olarak liderlik yaklaşımlarını göz önüne aldığımızda geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere iki grupta toplandığı görülmektedir.

3.6.1 Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımı 2. Dünya Savaşı sonrasında önemini daha da artırmıştır. Yeniden şekillenen dünyada çalışma yaşamındaki liderlik rolü önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Geleneksel liderlik yaklaşımları özellik, davranışsal ve durumsal liderlik yaklaşımları olarak üç çeşittir.

3.6.1.1 Özellikler yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı, geleneksel liderlikle ilgili ortaya atılan ilk yaklaşımdır (Sayın, 2008). Birinci Dünya Savaşı ile 1950'li yıllara kadar uzanan süreçte incelenmiş ve konu ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. “Büyük Adam Teorisi” çağı olarak da bilinmektedir (Bildik, 2009). Bu kuramı oluşturan Carlyl, büyük adamların, (o dönemde kadınlar göz ardı edildiği için büyük insan kuramı yerine büyük adamlar kuramı denilmiştir) hayatlarına bakılarak onların nasıl bir kişilik özelliği sergilediğini sorgulamıştır. “Lideri lider yapan doğuştan gelen ve onları diğer insanlar ayıran bireysel özellikleridir” varsayımı üzerinden hareket edilmiştir (Gezici, 2007). Bu çalışmaların sonrasında Birinci Dünya Savaşı'nda A.B.D Ordusunun, subaylara olan ihtiyacını karşılamak üzere Amerikan Psikoloji Derneği'nden bir grup psikologu subay seçimi konusunda görevlendirmiştir. Psikologların araştırmaları sonucunda başta “Alfa Zeka Testi” olmak üzere pek çok ölçme ve seçme araçları geliştirilmiştir. Burada askerlerin bireysel özellikleri araştırılmış ve onları diğer askerlerden ayıran en önemli özelliğin yönetim kabiliyeti olduğu ortaya çıkarılmıştır (Demir ve diğ., 2010)

Araştırmacılar tarafından bu yaklaşımın ortaya çıkarılmasındaki asıl neden, lideri etkin lider yapan özelliklerin keşfedilmesi ve geleceğin liderliğini bu metod ile hayata geçirmek olmuştur. Bu yaklaşımla liderler sahip oldukları çeşitli kişisel ve psikolojik özellikleri sayesinde lider olabilmektedir. Doğuştan geldiği düşünülen bu özellikleri ile her durumda ve koşulda kendilerini göstereceklerini savunulmuştur (Şimşek, 2006).

Özellikler yaklaşımında diğer bir önemli konu ise liderin fiziksel özellikleri ile ilgilidir. Boy, kilo, yaş, fiziksel olgunluk, sağlık durumu, zeka, üslup, hitabet yeteneği, yakışıklılık ve kişisel bakım gibi özellikler etkin liderlik için önemlidir. Bu özellikler sayesinde lider diğer bireyleri etkiler ve alacağı kararları daha kolay hayata geçirebilir (Usal ve Kuşluyan, 2000).

Özellikler yaklaşımı ile alakalı Ghiselli (1971) çeşitli araştırmalar yapmış ve liderlik özelliklerinden en önemlisinin “yönetme” kabiliyeti olduğunu belirtmiştir. Ghiselli (1971) ayrıca altı önemli kişilik ve motivasyonel özellik dile getirmiştir (Koca, 2001). Bunlar:

- i. **Denetleme yeteneği:** Başkalarının işini planlama, örgütleme, etkileme ve denetleme.
- ii. **Mesleki başarı ihtiyacı:** Sorumluluk üstlenme ve başarma arzusu.
- iii. **Zeka:** Yargılama, akıl yürütme ve düşünme kapasitesi de dâhil, yaratıcı ve sözel yetenek.
- iv. **Kararlılık:** Karar alma ve sorunları etkin bir şekilde çözme.
- v. **Kendine güven:** Bireyin sorunlarla başa çıkabilecek yetenekte olduğunu görme becerisi.
- vi. **İnisiyatif:** İş yapmanın yeni ve yenilikçi yollarını bulma yeteneğidir

Liderlikle ilgili ortaya koyulan bu araştırmalar ve varsayımlar, zaman içerisinde etkinliğini ve geçerliliğini kaybetmeye başlamıştır. Çünkü özellikler yaklaşımı ile bahsi geçen liderlik özelliklerinin hepsinin birden tek bir kimsede toplanmış olması mümkün olmamış, bu özelliklerin ölçülmesi yeteri kadar doğru sonuçlar vermemiş ve bu çalışmalar yapılmasına rağmen izleyiciler arasından liderlik özellikleri daha yüksek bireylerde çıkabiliyor olması nedeniyle farklı araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

3.6.1.2 Davranışsal yaklaşım

Davranışsal yaklaşım 1950 ile 1960 yılları arasında yapılan araştırmalar neticesinde pek çok kuramı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşıma göre, liderin ne özellikler sergilediğinden çok etkili liderin “nasıl liderlik yaptığı” ve “liderlik yaparken nasıl davrandığı” odaklanılan konular olmuştur. Ortaya konan davranışlar, kişilik özelliklerine göre daha kolay gözlemlenebildiğinden araştırmacılar bu yolu izlemeyi tercih etmişlerdir (Yalçın, 1991).

Davranışlar, özellikler yaklaşımında olduğu gibi doğuştan gelen bir olgu olmayabilir. Sonradan eğitim ve öğretim ile kazanılabilecek bir özellik olabilecektir. Astları ile iletişim kurabilme becerisi, güdüleme şekli, grup bağlılığı yaratma, grup üyelerini karar alma süreçlerine dahil etme, emir verme tarzı, toplantı yönetme şekilleri, kaynakları verimli kullanma gibi davranışlar sonradan öğrenilebilir ve geliştirebilir özellikler olarak

karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin bu davranışlarının odak noktasında izleyicileri yönlendirme olgusunun olduğunu görebilmekteyiz (Şimşek, 2006).

Liderlik yaklaşımları içerisinde davranışların önemini ortaya koyan yönetim bilimciler birçok araştırma yapmışlardır. Yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

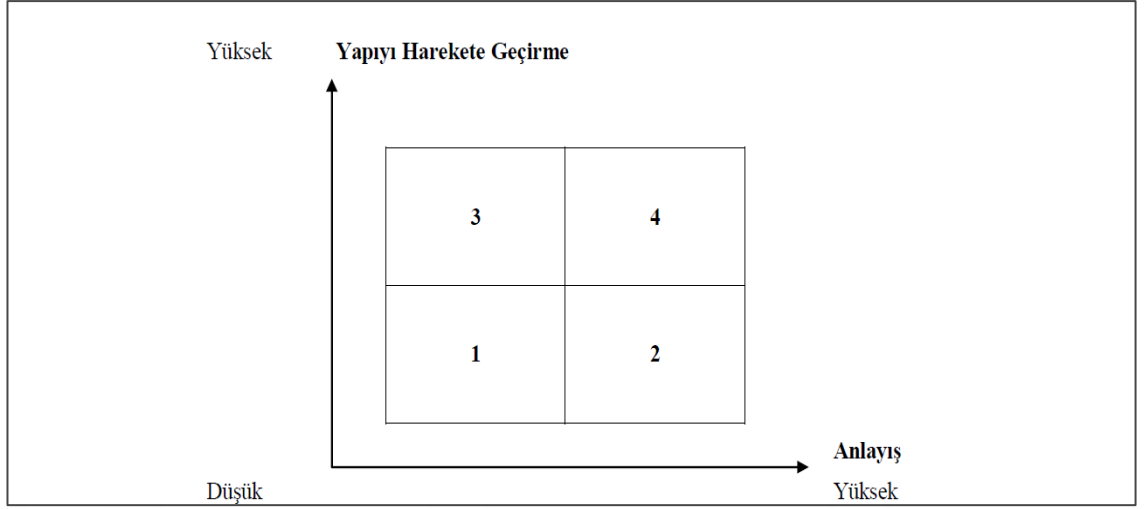
3.6.1.2.1 Ohio State Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi bünyesinde 1945 yılında başlayıp 1950 yıllarına kadar devam araştırmalardır. Ralf M. Stogdill tarafından yürütülen çalışmalar günümüzde dahi en geçerli davranışsal liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Deliveli,2010). Çalışma askeri ve sivil yöneticiler arasında yapılmıştır. Araştırmanın odaklandığı nokta liderliğin tanımının yapılması olmuştur. Bunun tespiti için toplam dokuz kategoride 1800 adet alt boyut belirlenmiştir. Sonucunda Ohio üniversitesinin çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behaviour Description Questionnaire) geliştirilmiştir. Lider davranışının kişiyi dikkate alma (Initiating Structure) ve İnsiyatif (Consideration) alma olmak üzere iki boyutu ölçülmüştür (Şimşek, 2006).

Kişiyi dikkate alma (faktörü, liderin astları üzerinde saygınlık yaratması, güven kazanması, onlara dostça ve arkadaşça yaklaşması, diğer bir ifade ile anlayış göstermesi söz konusudur. Lider izleyiciler olan astlarından yana davranışlar sergiler. Çalışanlarını düşündüğünü gösterir (Tarım, 2008).

İnsiyatif faktörü ise, diğer bir deyişle, yapılan işe yönelik lider davranışı olarak tanımlanabilir. Yapıyı harekete geçirmek adına örgüt tarafından belirlenmiş hedeflere yönelirken prosedürler yaratan sistemin işletilmesini sağlayan davranışlar sergilenmektedir. Liderin odaklandığı konu grup üyelerini iyi organize etmektir (Bildik, 2009).

Şekil 3.1: Yönelimli lider davranışı



Kaynak: Öktem, M., K., (1993), “Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE’de Bir Uygulama”, Amme İdare Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, Ankara.

Ohio State araştırmalarında Şekil 3.1 de belirttiği gibi dört alan üzerinde yorum yapılabilir. Alan 1 deki lider davranışında anlayış ve yapıyı harekete geçirmekten uzaktır. Bu tip liderlik davranışları çok başarılı olmadığı görülmüştür. Alan 2 de astlarına karşı anlayış yüksek olmasının yanında örgütsel süreçlerde geride kaldığı gözlemlenmiştir. Alan 3 liderler yapıyı harekete geçirmeye çok istekli fakat astlarına anlayış göstermekte zayıf kaldığı görülmektedir. Alan 4 ideal liderlik davranışı sergilemektedir. Hem çalışanlarından yana hem de yapıyı harekete geçirmekte başarı sağlamıştır. (Sayın, 2008, ss. 14)

Araştırmanın sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir: (Yalınkılıç, 2010, ss. 24)

- Örgüt yapısı gereği otoriter liderlik gerekiyorsa yapıyı harekete geçirmenin yüksek, anlayışın düşük olması beklenir
- Eğer çalışanlar daha az otorite istiyorsa liderin yapıyı harekete geçirme düşüncesine tepki gösterecektir.
- Yapılan iş gereği süreçler çok detaylı düzenlenmişse, zaman kısıtlaması var ise ve önem verilen konu yapı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider davranışı başarılı olamayacaktır. Devamsızlık ve iş doyumu azalacaktır
- Yapılan iş bireylerin kendilerini geliştirmesine fırsat vermiyorsa güdüleme başarılı olmayacaktır.
- Astların üstlere itibarı az ise liderlik davranışı otoriterleşecektir.

- f) Çalışanlar devamlı ilişki içerisinde ise liderden anlayış bekleyeceklerdir.
- g) Liderlerin bireyleri dikkate alma davranışları artıkça personel devir hızlarında, devamsızlıklarda düşüş yaşanacak, iş doyumu artacaktır.
- h) Liderin yapıyı harekete geçirme davranışı artıkça örgütün genel performansında artış yaşanacaktır.

3.6.1.2.2 Michigan State Araştırmaları

Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Ohio Üniversitesi araştırmaları aynı zamana ratslamıştır. Rensis Likert başkanlığında 1947 yılında, örgüt üyelerinin iş doyumunu ve örgüt verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda genel örgütsel verimlilik, iş doyumu, personel devir hızı, iş ile ilgili şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır.(Ormancı, 2005, ss.20)

Michigan State Çalışmaları liderlik davranışının iki yönüne odaklanmıştır. Bunlar, işe yönelik liderlik davranışı ve kişiye yönelik liderlik davranışdır.

İşe yönelik liderlik, Asların yaptığı işlerle yakından ilgilidir. Bu tip liderlik, iş prosedürleri üzerinde yoğunlaşır, hedefleri belirler ve esasında iş başarısı yönelimlidir. Zaman odaklı çalışmalarda üretimdeki standartlar önem verilen konulardır. Üretimi artırma teşvikler uygulama alanı içerisindedir. Esas olan işlerin etkin bir şekilde yapılmasıdır.

Kişiye yönelik liderlik, Daha çok örgütsel grupların belirlenmesi ve çalışanların tatmini üzerine yoğunlaşmaktır. Bu tip liderin esas amacı, çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak, yaptığı işten keyif almaları ve bu noktada daha verimli çalışmalarınıdır. Astların işlerini daha iyi yapabilmesi için ona özgürlük sağlamak ve motivasyon faktörleri üzerinde durmak odaklanılan konulardır (Kerim, 2010).

Bu çalışmalarda yer alan bulgular sonucunda Tannenbaum ve Schmidt tarafından Tablo-3'de kişiye yönelik ve işe yönelik liderlik davranış modellerinin alt grupları belirtilmiştir. (Avcu, 2008).

Tablo 3.4: Liderlik davranışları doğrusu

<i>Yöneticinin yetkisini kullanması</i>						
<i>Astların Özgürlük Alanı</i>						
Yönetici kararını vererek astlarına bildirir.	Yönetici kararını satar.	Yönetici fikirlerini sunar, soru bekler.	Yönetici kararını deneme amacıyla geçici olarak açıklar.	Yönetici sorunu sunar, önerileri olarak kararını verir.	Yönetici sınırları belirler, karar almayı astlarına bırakır.	Yönetici üst belirlediği sınırlar içinde karar almayı astlarına bırakır.
1	2	3	4	5	6	7

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.178.

Bu modele göre yetki kavramı ön plana alınmıştır. Liderin karar alırken kullandığı yetki ile astlara devredilen yetki arasında karşılaştırma yapmak mümkündür. Modelde yer alan doğrunun en solunda lider, alınan kararları çalışanlarda sadece bildirir, onları karar alma mekanizmasına dahil etmemiş olur. Otoriter liderlik yaklaşımı bu noktada görülebilir. Doğrunun sağ tarafına gidildikçe lider tarafından yetki devri yapılmaya, çalışanların fikirleri alınmaya başlanır. Yönetici kararları doğrudan açıklamadan önce görüş ve öneri alır sonrasında kararını buna göre verir. Doğrunun en sağ bölümüne gelindiğinde lider üst belirlediği sınırlar çerçevesinde kararları çalışanlarına bırakır, yetki devri tam olarak gerçekleşmiş ve bunun sonucunda katılımcı bir anlayışa varılmış olur.

3.6.1.2.3 Likert'in Sistem Dört Yaklaşımı

Rensis Likert'in, Michigan Üniversitesindeki araştırmalarının devamı olarak sistem dört modeli ortaya çıkarılmıştır. Lider davranışlarını dört ana grup altında toplamıştır. Bu modele göre:

- i. **Sistem 1- Sömürücü – Otoriter liderlik:** Bu liderlik tip liderlik davranışlarında takım çalışmasına yer verilmemektedir. Örgüt kendi içerisinde biçimsel gruplar oluşturabilir fakat üretim düzeyi orta seviyelerde kalmaktadır. Liderlerin astlara güveni yoktur. Bütün kararlar lider tarafından alınır. Çalışanlar bu kararlara uymaya zorlanırlar. Lider, astlarına çalışmaya zorlama konusunda cezai uygulamalar verebilir. Denetleme süreci üst kademelerdedir. İletişim yönü yukarıdan aşağıya şeklindedir ve tek yönlüdür. Sorunların çözümünde astların fikirleri nadir olarak alınır. Hiyerarşik düzen söz konusudur.
- ii. **Sistem 2 – Koruyucu (Babacan, Yardımsever) Otoriter:** Bu davranış modelinde astlar korku ve ihtiyatlı davranma konusunda hareket etmektedir. Bu davranış modelinde de ceza sistemi mevcuttur fakat bazı durumlarda maddi ödüllendirmelerde yer almaktadır.
- iii. İletişimin yönü sistem 1 de olduğu gibi yine tek yönlüdür fakat bazı durumlarda astlar liderlerin duymak istedikleri bilgiler noktasında iletişime dahil olmaktadır. Kararların büyük bir bölümü üst kademelerden gelir. Nadir durumlarda orta ve alt seviye yöneticilere yetki devri söz konusudur. Lider çalışanlarına az da olsa güven duymaktadır. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. Denetim noktasında nadiren orta seviye yönetim devreye girmektedir fakat çoğunlukla üst kademedir.
- iv. **Sistem 3- Katılımcı Liderlik:** lider tam olarak olmasa da çalışanlarına güven duymakta ve kararlara katılımlarında onları da sürece dahil etmektedir. İletişim çift yönlüdür. Genellikle aşağıdan yukarı şeklinde gözlemlenir. Cezalandırma yerine ödüllendirme araçları kullanılabilir. Astların çok önemli olmamak kaydıyla bazı kararlar vermesi beklenir. Astlar ile üstleri arasında belirli bir ilişki oluşmuştur. Denetim sürecinin önemli bir bölümü astlara bırakılmıştır.
- v. **Sistem 4 – Katılmalı (Katılmalı Grup) Liderlik:** Lider ve astları arasında tam bir güven ortamı vardır. Lider motivasyonla yakından ilgilenmekte, astlarının moralini yüksek tutmak için çaba sarf etmektedir. Maddi, maddi olmayan ödüllendirme söz konusu iken cezalandırmaya yer verilmemektedir. Karar alma sürecine tam katılım beklenmektedir. Bütün gruplar karar verme sürecine dahildir. İletişim sadece yukarıdan aşağıya değil, aynı zamanda yanlara doğru da devam etmektedir. Denetim tüm paydaşlara bölünmüş durumdadır (Kerim, 2010, ss.20, Erol, 2012, ss. 25, Bildik, 2009, ss.22, Yıldırım, 2012, ss. 50).

vi. Likert'in modelinin "liderlik değişkeni" olarak kısaca tablo 3,5'deki gibi açıklamak mümkündür.

Tablo 3.5: Liderlik davranış değişimi

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

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behavior, McGraw Hill, New York, 1981, p.477.

Tablo 3.5'de görüleceği üzere sistem 1 den sistem 4 de giden doğrultuda çalışanlara güven artışı, işlerin yapılışı sırasında çalışanlarda oluşan serbest, iletişim kanallarının güçlenişi ve katılımın yükselimi söz konusudur. Aynı zamanda işe yönelik liderlik davranışından çalışana yönelik liderlik davranışına geçiş olduğu görülmektedir.

3.6.1.2.4 McGreagor'un X ve Y Teorisi

Bu bölüme kadar yukarıda bahsedilen liderlik yaklaşımları liderin yapmış olduğu davranışlar ve bunun astları tarafındaki yansımaları ele alınarak incelenmiştir. Bunun

aksine bu bölümde McGreagor 'un liderin davranışları yerine insan davranışları üzerinde araştırmalarda bulunduğu yaklaşım üzerinde durulacaktır.

McGreagor birbirine zıt iki faktörü ele almış ve bunlardan birine X, zıt olana ise Y teorisi adını vermiştir. X teorisi, Taylor ve Fayol'un geliştirdikleri klasik yönetim kuramının McGreagor tarafından geliştirilmiş halidir. Y teorisinde ise McGreagor, X teorisini eleştirerek onun tersi davranış biçimlerini ortaya koymuştur. Bu davranış biçimlerini varsayımlar oluşturarak açıklamıştır. X varsayımlarına karşılık Y varsayımlarını ortaya koymuştur. (Tarım, 2008, ss. 25)

Bu varsayımları ayrı ayrı ele alınarak aşağıda belirtilmiştir.

X teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları: (Arslan,2015, ss.80)

- a) Ortalama bir insan işi sevmez ve işten kaçmanın yollarını arar.
- b) İnsan sorumluluk almak istemez, lider tarafından yönetilmek istenir, hırslı değildir ve güvenliğini ön planda tutar.
- c) Bencildir, kendi kişisel çıkarlarını örgütün amaçlarının önünde tutar, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için zorlanmalı, denetlenmeli ve cezalandırılmalıdır.
- d) Maddi güdüleridir yüksektir. Motivasyonlarını bu şekilde sağlarlar.

Y teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları: (Kerim, 2010, ss.20)

- a) İnsan için çalışmak, oyun ve dinlenmek kadar doğal bir eylemdir.
- b) İnsan doğuştan tembel değildir, onu tembel yapan yaşadığı tecrübeler veya çevredir.
- c) İnsan belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi kendini kontrol edebilir ve yönetebilir.
- d) Her insanın potansiyeli vardır, bunun farkında olan birey gelişim sağlayıp daha fazla sorumluluk almayı öğrenebilir
- e) İnsan kendini gerçekleştirebilen bir varlık olarak yaratıcılığı sayesinde örgütü de geliştirebilir.

Sonuç olarak McGreagor un X ve Y teorisi dikkate alındığında, X teorisi baskıcı, otoriter ve geri kalmış bir liderlik davranış modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Y teorisi ise daha katılımcı ve demokratik bir modeldir. Karşılaştırma yapmak istediğimizde Y teorisine göre çalışan bir örgüt içerisinde iş doyumunun yüksek olması beklenmektedir. (Kerim, 2010, ss.21)

3.6.1.2.5 Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı

Robert Blake ve Jane Mouton'un yaptığı çalışmalardır. Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesi çalışmalarındaki liderlik davranışlarının bir bütün halinde ele alınması üzerine kurulmuştur. Temelde büyük benzerlikler göstermektedir. (Ormancı, 2005, ss.20)

Liderlik ızgarası yaklaşımı, lider davranışlarının iki boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsana ilgi ve göreve ilgi olmak üzere bu iki boyuta indirgenen araştırmada 81 çeşit liderlik davranışı tespit edilmiştir. Izgaraya göre her eksen 1'den 9'a kadar kodlanan liderlik pozisyonları yer almaktadır. Liderin davranışı İnsana ilgi ve göreve ilgi eksenleri üzerinde şekillenmiştir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004, ss. 76).

Tablo 3,6'da de Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası yer almaktadır.

Tablo 3.6: Liderlik Izgarası

İNSANA YÖNELİK	1,9							9,9
					5,5			
	1,1							9,1
ÜRETİME YÖNELİK								

Kaynak: Can, H., (1992), "Organizasyon ve Yönetim", 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

Tablo 3.6 incelendiğinde beş nokta bize liderlik davranışının içeriği hakkında bilgi vermektedir. Bu beş nokta ayrı ayrı yorumlandığında aşağıdaki bilgiler ön plana çıkmaktadır. (Kerim, 2010, ss.22)

- I. 1,1: Başarısız liderlik:** Bu noktada lider, ne işe ne de çalışanlara yönelik yaklaşım sergilememektedir. İşin gerektirdiği tüm unsurları incelemeyen, plansız ve düzensiz davranış sergilemektedir. Grubu oluşturan bireylere değer vermeyen, alınacak kararlara çalışanları dahil etmeyen, beklenti ve arzulara cevap vermeyen bir davranış sergilemek eğilimdedir.

- II. 9,1: Otoriter liderlik:** Bu liderlik davranışına göre en büyük öncelik yapılacak işlerdir. Katı otorite söz konusudur. Çalışanların beklentileri ve istekleri önem arz etmemektedir. İletişim tek yönlü ve yukarıdan aşağıya şeklindedir.
- III. 1,9: Klüp Yönetimi:** Grup içerisinde sıkı bağlar ve iletişim söz konusudur. Lider çalışan yönelimlidir. Örgüt içerisinde çalışanların istek ve beklentilerine aşırı duyarlılık vardır. Bunun yanında işe olan ilgi azdır. Bununla birlikte yapılan işlerde aksamalar söz konusudur. Örgütsel başarı zayıf ihtimaldir.
- IV. 9,9: Takım Yönetimi:** Bu tarz liderlikte hem yapılan işler hem de çalışan önemli sayılır. Bireylerarası ilişki yüksektir. Çalışanlar örgüt amaçları doğrultusunda işbirliği yaparak hareket ederler. Karşılıklı güven, saygı ve dostluk söz konusudur.
- V. 5,5: Orta Yolu Bulma:** Bu liderlik davranışında lider, denge politikası izlemektedir. Üretim sağlanırken insan tatmini de sürece dahil edilmiştir. Bu yolla hem yönetimi hem de çalışanları memnun etme çabasıdır. Sonucunda kendini korumaya alma durumu ortaya çıkmaktadır.

Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik İzgarası Yaklaşımının en önemli faydası yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını kendileri gözden geçirebilmesidir. Eksik veya güçlü olduğu yönlerin keşfetmesi anlamında önemlidir. Sonraki süreçte eksik yönlerin giderilmesi adına eğitim, koçluk gibi yöntemlere başvurulabilir. (Yıldırım, 2012, ss. 47)

3.6.1.3 Durumsal yaklaşım

Durumsal liderlik yaklaşımı, geleneksel liderliğin üçüncü dönemi (1960-1980) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşımla ilgilenen araştırmacılar, liderliğin başarısının sadece lider özelliklerinin veya liderin sergilediği davranış biçimlerine bağlı olmadığını, içinde bulunulan ortam koşullarının da etkili olduğunu ve en etkili liderliğin duruma göre değişebileceğini savunmuşlardır (Şimşek, 2006).

Bu yaklaşıma göre, örgütü çevreleyen koşullar içerisinde duruma özgü hareket tarzı belirlemek gerekmektedir. Örneğin; bazı durumlarda daha katılımcı olmak gerekirken, diğer bir durumda otokratik olmak gerekebilir. Ayrıca aynı organizasyon içerisinde farklı tipte koşullar olduğundan liderlik tarzı açısından farklı uygulamalar olabilir. Diğer bir deyişle ortaya çıkacak farklı durumlara göre liderliğin yönetilmesinde de farklı

yaklaşımlar sergilenebilir. Bu yaklaşımın esas noktası, farklı durumlara karşılık liderin atması gereken adımları durumsallık olgusuna göre vermesidir (Tengilimoğlu, 2005).

Durumsal yaklaşıma göre liderin etkinliğini belirleyen faktörleri Demir ve diğ. (2010) şu şekilde açıklamışlardır:

- I. Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği)
- II. Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi)
- III. Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- IV. Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri

1960'lı yılların ortasından itibaren araştırmacılar bu yaklaşımla ilgili önemli çalışmalar yapmışlardır. Aşağıda bu araştırmalar sunulmuştur.

3.6.1.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlikle ilgili yapılan ilk çalışma olması nedeniyle önem arz etmektedir. Fiedler'in araştırmalarının odak noktası, en uygun liderlik tarzının en uygun durum ile eşleşmesi halinde olacağı varsayımdır. Liderlik tarzı ile durumun yarattığı istekler arasında eşleştirme yapılması halinde örgütün etkinliğinde artış olacağı varsayılmaktadır (Tarım, 2010).

Fiedler, durumsallık yaklaşımını açıklarken ilk olarak; örgüt içerisindeki bireylerin liderlik algısını işe yönelik olarak mı yoksa kişiye yönelik olarak mı geliştiğini tespit etmeye çalışmıştır. Bunu ortaya çıkartmak için kısa adı LPC olan “en az çalışmak istediği çalışma arkadaşı” anketini kullanmıştır. Bu anketi cevaplayan kişi en az çalışmak istediği çalışma arkadaşını olumlu ifadelerle anlatıyorsa, o kişinin ilişkiye yönelik olduğu, olumsuz ifadeler kullanıyorsa göreve yönelik olduğu anlaşılmıyordu (Gezici, 2007.) İkinci aşamada durumsal değişkenleri belirtmiştir. Bu noktada Fiedler üç değişken ortaya çıkarmıştır:

- a) **Lider – Ast ilişkisi:** Bu değişkende liderin astları ile olan bağı ortaya konulmaktadır. Liderin astları tarafından sevilmesi, karşılıklı güven ve bağlılık derecesi bu değişkenin odak noktası olmuştur. Liderin kişilik özelliklerinden olan karizması bu ilişkiyi etkileyen bir başka unsur olarak görülmektedir. Bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesine işaret etmektedir. Bu kabul edilme “iyi” olarak nitelendiriliyorsa lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyor denilmektedir. Bu tip ortam yaratılmışsa “uygun ortam” sağlanmış olmaktadır. Aksine lider astları tarafından sevilmiyor ve kararlarına saygı duyulmuyorsa

ilişkiler “kötü” olarak ifade edilmekle beraber bu tip liderlik için ortam uygun olmayan duruma geçilmiş oluyor (Yıldırım, 2012).

- b) **İşin yapısı:** Bu değişkende ise eldeki işin ne ölçüden net kavramlarla açıklandığı, kurallara ve akış süreçlerine ne oranda sahip olunduğunu ifade etmektedir. Belirli iş tanımlarını çalışanların nasıl algıladığı incelenen asıl noktadır. Görevler açık bir şekilde tanımlanmışsa lider için uygun ortam oluşmakla beraber yapılanmamış görevler var olmuş ise lider uygun olmayan koşullarda yer alıyor demektir (Bayram, 2013, Erol, 2012)
- c) **Liderin pozisyon Gücü:** Bu değişkende liderin astlarını yönlendirmekte kullandığı davranışlar ön plana çıkmaktadır. Bunlar; cezalandırma, ödüllendirme, terfi ettirme veya ettirmeme gibi liderlik gücünden gelen araçlardır. Bu araçlar otoriteyi ifade etmektedir. Eğer lider astlarını etkilemek için bu araçları en asgari düzeyde kullanıyorsa pozisyon gücü “yüksek”, tersi olarak bu araçları çok fazla kullanmak durumunda kalıyorsa pozisyon gücü “düşük” demektir. Etkin lider için pozisyon gücünün yüksek olması gerekmektedir (Erol, 2012).

Bu değişkenlerin belirlenmesi ile birlikte üçüncü ve son aşamaya geçilmektedir. Üç değişkenin birleşmesi sonucunda liderin karşısına sekiz değişik durum çıkmıştır. Tablo 3.7’ de bu sekiz durum gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Fiedler'in lider etkinliği modeli

Durumsal Değişkenler	Yüksek			Ortalama				Düşük
Lider- Ast İlişkisi	İyi	İyi	İyi	İyi	Orta	Orta	Orta	Orta
İşin Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük
Liderin Pozisyon Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durum	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Uygun Liderlik Davranışı	⇒	Görev Odaklı Lider Davranışı	İlişki Odaklı Lider Davranışı	Görev Odaklı Lider Davranışı
--------------------------	---	------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Kaynak: Kinicki, A. ve Kreitner, R. (2009). Organizational Behavior. (Fourth Edition). New York: McGraw Hill. ss: 353

Fiedler'in çalışmalarının sonucunda bu sekiz durum, liderin içinde bulunduğu duruma göre, görev odaklı veya ilişki odaklı davranış sergilemesi gerektiği üzerine varsayılmıştır. I'den VIII'e kadar bakıldığında lider I durumunda lider en yüksek etkinliğe sahiptir. Lider demokratik ve sevecendir. Uygun liderlik davranışı olarak göreve odaklanması gerekmektedir. II ve III durumunda nispeten aynı etkinlik olmasına karşın işin yapısında ve liderin pozisyon gücünde farklılık olması sebebiyle etkinlik derecesi I konumundaki kadar güçlü değildir. IV, V, VI ve VII konumundaki lider koşulların yoğunluğu orta seviyededir. İlişkiye önem vermesi bu noktada en uygun davranış olacaktır. VIII durumunda yer alan lider için koşullar olumsuzdur. İlişkiye yönelik hareket tarzı sonuç vermeyeceğinden görev odaklı davranış daha uygun görülmektedir. Durumsal değişkenin VIII konumundaki lider için düşük olmasına rağmen liderlik davranışının görev odaklı olması gerektiğine ilişkin Fiedler şunları dile getirmiştir: (Tarım, 2010, ss. 33)

En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. "En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.

Fiedler'in ortaya koyduğu bu yaklaşımda liderlik tarzının sabit olarak ele alması nedeniyle, durumları verimli kılmak adına ya yeni lider getirilmeli ya da içinde bulunulan durum değiştirilmelidir. Bu sabitlik varsayımı sebebiyle modeline önemli eleştiriler getirilmiştir. Eleştirilerde söylenen; liderlerin farklı koşullarda farklı liderlik davranışları sergileyebilecekleridir. Fakat durumsal yaklaşımla ilgili ilk ve önemli çalışmaları yapması nedeniyle liderlik araştırmalarına büyük katkısı olmuştur (Gezici, 2007).

3.6.1.3.2 Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

1969-1977 yılları arasında Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik yaklaşımıdır (Hamarat, 2010).

Yukarıda bahsedildiği üzere Fiedler tarafından ortaya koyulan durumsal yaklaşımda lider davranışının sabit olduğu varsayılmaktadır. Bunun tersine Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramında, liderliğin davranışının içinde bulunulan duruma göre değişkenlik gösterebileceği noktası üzerinde durulmuştur. Yaklaşımın odak noktası "astların olgunluk düzeyi" üzerine kurgulanmıştır. Liderin astlar üzerindeki davranışlarını yönlendirecek konu olgunluk düzeyi olarak ele alınmıştır (Ormancı, 2005, Kerim, 2010).

Olgunluk düzeyi, astların üstendikleri işleri, görev, yetki, istek ve sorumluluklarını kullanarak hayata geçirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001).

Bu yaklaşımda, çalışanların olgunluk düzeyinin zaman içerisinde en alt seviyeden en üst düzeye kadar yükseleceği varsayılmaktadır. Buna bağlı olarak liderin davranış stili de bu değişime ayak uyduracak ve zaman içerisinde sabit bir değişken olmaktan çıkarak duruma göre değişebilen bir hal alacaktır. Bir çalışan için olgunluk düzeyi, belli bir yaşam döngüsü içerisinde hareket etmektedir. İşe yeni başlamış bir çalışan, iş ile ilgili yeterince kabiliyet gösteremeyebilir. Bu noktada liderin sergilediği davranış otoriterleşir. Fakat yaşam döngüsü içerisinde lider-ast ilişkileri şekil değişikliğine uğrar, çalışan kabiliyet kazanır ve bunun sonucunda liderin davranışı destekleyici rôle doğru hareket eder (Kerim, 2010).

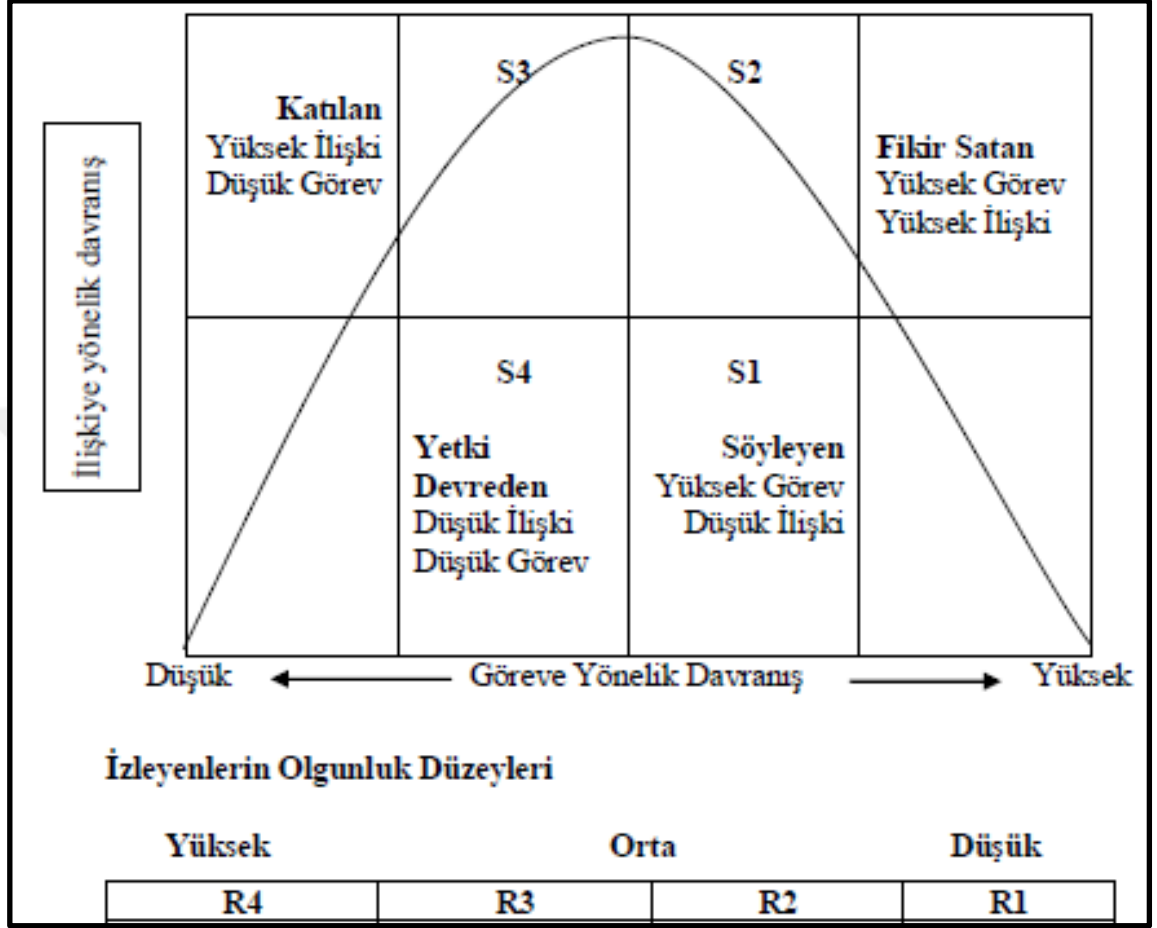
Diğer taraftan Hersey ve Blanchard Ohio State araştırmalarına benzer şekilde liderin sergileyeceği davranış stillerini “görev davranışı” ve ilişki davranışı” olarak iki değişkene bağlamışlardır. Görev davranışında lider, astların neyi nasıl yapacağını belirler, denetler ve yorumlarken ilişki davranışında, lider grup üyelerini destekler, işleri yapılması için kolaylık sağlar ve sıkı iletişim yolları kullanmaktadır (Erol, 2012).

Hersey ve Blanchard’ın yaklaşımında dört olgunluk düzeyi bulunmaktadır. Bu lider ve izleyici bu dört olgunluk düzeyi içerisinde belirli roller ve davranışlar sergilemek durumundadır. Şekil 3.2’de bu yaşam döngüsünün diyagramı yer almaktadır.

Olgunluk seviyesi R1 den R4 doğru artış göstermektedir. Lider astlarını en yüksek olgunluk seviyesine çıkarmak için durumdan duruma değişen davranışlar sergiler. Davranışları S1 den S4 de doğru açıklamak gerekirse (Yıldırım, 2012, Hamarat, 2010) ;

- I. **Söyleyen(S1)** konumunda olan astlar için görevlerinde yetersiz fakat isteklidir. Lider göreve dönük hareketler sergilemeli, çalışanlarını eğitmeli, onların olgunluk seviyesini artırmasına yardımcı olmalıdır. Bu durumda liderin sergilemesi gereken davranış otoriterdir.
- II. **Fikir satan(S2)** konumunda yine astlar görevlerinde yetersiz fakat isteklidir. Astların olgunluk seviyesi biraz daha iyidir. Lider hem göreve hem de ilişkiye önem vermeli ve iletişimi kuvvetlendirmelidir. Burada yarı otoriter davranış sergilemektedir.
- III. **Katılan(S3)** konumunda astların olgunluk seviyesi iyi durumdadır. Görevlerini yerine getirmekte zorlanmazlar. Lider bu noktada ilişki yönelimli hareket tarzı sergilemeli, karar alma mekanizmasına astlarını da dahil etmelidir. Bu konumda liderin, katılımcı liderlik davranışı sergilemesi uygun olacaktır.
- IV. **Yetki devreden(S4)** konumunda astların olgunluk seviyesi en üsttedir. Astlar işlerinde yüksek beceri gösterdiği için liderin müdahalesi daha az olmalıdır. Yetkileri devreden, çalışan odaklı, ilişkilere değer veren hareket tarzı belirlemesi gerekmektedir. Bu durumda liderin sergilemesi gereken davranış serbesiyetçi olmalıdır. Olgunluk tipleri arasındaki ilişki aşağıda Şekil-5 de gösterilmiştir.

Şekil 3.2: Hersey ve Blanchard'ın liderlerin davranış tipleri ile izleyenlerin olgunluk tipleri arasındaki ilişki



Kaynak: Daft, R., L., (1997), "Management" 4th Ed., The Dryden Press, New York

Bu yaklaşımda, liderlik tarzının otoriter mi katılımcı mı olacağına karar vermek için astların olgunluk seviyesi sürekli gözlem altında tutulmalı ve o anki seviyeye uygun davranışlar sergilenmelidir. Bu tarz bir davranışta deneyimsiz çalışandan deneyimli kadar performans göstermesi beklenebilir. Eğer uygun liderlik tarzı sergilenirse hem çalışanların olgunluk seviyesi hem de liderlik davranışı gelişim sağlayacaktır (Avcu, 2008).

3.6.1.3.3 House ve Mitchell'in Yol-Amaç Yaklaşımı

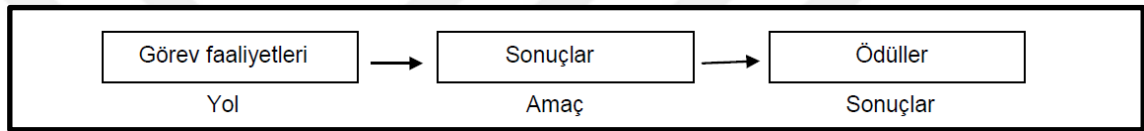
1971-1972 yılları arasında Robert House ve Martin Evans tarafından ortaya konulmuş durumsal liderlik yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda araştırmacılar, liderin göstermiş olduğu davranışların, astları nasıl etkilediği ile ilgilenmişlerdir. Astların iş yapış şekilleri,

motivasyonu ve dolayısıyla performansı liderin davranış yöntemleri ile yakından ilgilidir (Öğretici, 2006).

Yol-amaç kuramı, özünde liderin astlarını güdülemesi ile ilgilidir. Amaçlara ulaşmak için belirlenen yollar astlarca açıkça anlaşılır olmalı ve engeller ortadan kaldırılmalıdır. İstenen sonuçlar ancak görevlerin başarıyla sağlanmasıyla sağlanacaktır. Amaçlar sonuç, görevler sonuca götürecek yoldur. Uygun görevler başarıldığında amaca ulaşılmış sayılmaktadır. Amaçlara ulaşıldığında ödüllendirme olur ve birey için sonuca ulaşılmıştır (Yıldırım,2012).

Aşağıda şekil 3.3’ da görüldüğü gibi görev faaliyetleri yolu, sonuçlar amacı ve ödüller sonucu getirmektedir.

Şekil 3.3: Yol-amaç kuramı temel fikri



Kaynak: Yıldırım B.N. (2012), “Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi” Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. İstanbul. Ss. 56.

Kurama göre bireyin ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçları tatmin etme olasılığı yüksek olan davranışı sergileyecektir (Tarım, 2010). Lider, çalışanlar tarafından hedeflere ulaşılmasını sağlayan güç figürü olarak algılanmaktadır. Lider çalışanlarının bireysel güçleri ile iş başarma gücünü nasıl etkilemesi gerektiğinin yollarını arar. “Çalışanlar hangi davranışlar doğrultusunda hareket ettirildiğinde başarı sağlanır” sorusunun çözümü ile ilgilenir. Başarı yolunda hangi süreçleri, araçları ve prosedürleri uygulamanın doğru olduğuna karar vermelidir. Bu yolun şeffaf olması, astlar tarafında anlaşılabilir ve özümsemiş olması önemli noktadır. Çünkü astların kendi davranışları ile izlenen yol ortak noktada buluşmuyorsa hem motivasyon hem de iş doyumu sağlanması mümkün olmayacaktır (Arslan,2015).

Amaca ulaşmak için astları ve lideri etkileyen faktörler vardır:

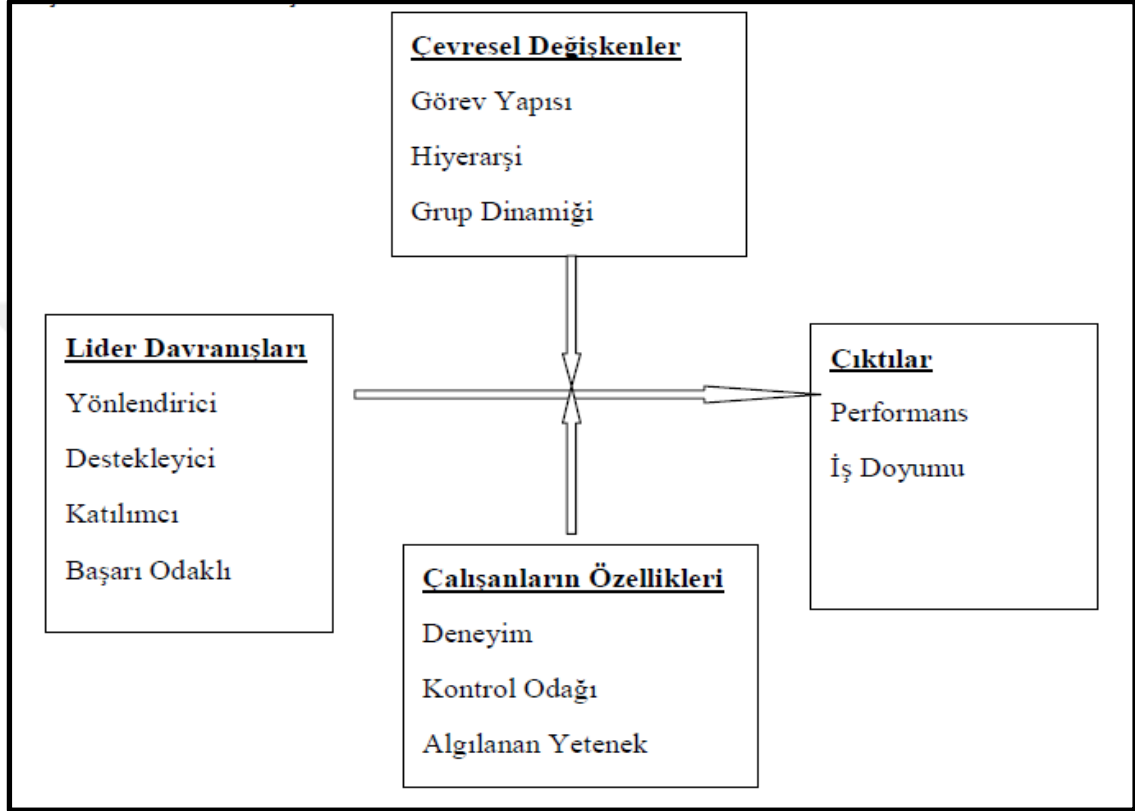
Astları etkileyen faktörler:

- a) Astların sonuca ulaşmaya olan inancı (bekleyiş)
- b) Bu sonuca bireyin verdiği değerlik
- c) Lideri etkileyen faktörler:
- d) Liderin, astları amaca ulaşmak için etkileme derecesi(yol)
- e) Liderin, astların değerliğini etkileme derecesi

Bu noktada kısaca, liderin en önemli görevi, astları için değer sayılacak amaçları belirlemek ve bu amaçları gerçekleştirme yolunda onları desteklemek olmalıdır (Tarım, 2010).

Aşağıda şekil 3.4'e göre yol- amaç teorisinin dört bileşeninden söz edilebilir.

Şekil 3.4: Yol-amaç yaklaşımı



Kaynak: Langton, N. ve Robbins, S. P. (2006). Fundamentals of Organizational Behavior (Third Canadian Edition). Canada: Pearson Education.s: 266

- Lider davranışları:** Liderin ulaşılmak istenen çıktılar için yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı yaklaşımlardan birini sergilemesi gerekmektedir. Yaklaşımına göre bu davranış türlerinin her birisini ayrı ayrı da uygulayabilir veya tek bir davranış üzerinden de hareket edebilir. Başarıya ulaştıracak davranışı astların özelliklerine ve çevresel koşullarına göre seçmelidir. Sonucu bu iki değişken doğrudan etkileyecektir.
- Çalışanların özellikleri:** Amaç ve yol için çalışanların özellikleri önemlidir. İş yaparken ki deneyim, kontrol odağı, algılanan yetenek gibi kişiye özgü özellikler hem lider davranışını hem de sonucu etkilemekte rol oynar.

- c) **Çevresel Değişkenler:** Lider için sonuca ulaşmak yolunda örgütün yapısı, hiyerarşik düzen ve grubun dinamikleri de hesaba katılması gereken unsurlardır.
- d) **Çıktılar:** Doğru lider davranışı sergilemek, çalışan özelliklerinden doğru şekilde faydalanmak ve hiyerarşik yapıyı doğru konumlandırmak yüksek iş doyumu ve performans çıktısı sağlayacaktır.

3.6.1.3.4 Vroom ve Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılmış daha sonra 1988 yılında Arthur G. Jago'nun da çalışmalara katılmasıyla geliştirilmiş bir durumsal yaklaşım modelidir (Dikmen, 2012).

Bu yaklaşımın odak noktasını oluşturan konu, liderin karar vermek zorunda kaldığı bir durum karşısında, astların bu karara ne oranda katılıp katılmaması gerektiğinin mukayesesinin yapılmasıyla ilgilidir (Gezici, 2007).

Bu yaklaşımın durumsal liderlik yaklaşımı olarak ele alınmasının nedeni, liderin olası herhangi bir durumla karşılaşması halinde, kafasındaki sorulara ve bu sorulara gelecek cevapların yorumlanması için belli başlı etmenlerle etkileşim halinde olması gerektiğidir. Yaklaşımına göre beş çeşit karar verme biçimi söz konusudur (Yalınkılıç, 2010).

1. **AI Otokratik - I:** Lider sorunu kendi çözmeye çalışır.
2. **AII Otokratik - II:** Lider astlardan ek bilgi ister ama sorunu yine de kendi çözümler.
3. **CL Danışmacı I:** Lider yaşanan sorunu astlarına açıklar, karardan önce hepsinden bilgi alır fakat kararı kendisi verir.
4. **CII Danışmacı II:** Lider grup içerisinde sorunları astlar ile paylaşır, onlarla bir araya gelip görüşür, bilgi alır ve sonrasında kararı kendi verir.
5. **GII Grup II:** Lider grubu biraraya getirir, kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir karar verilmesini sağlar.

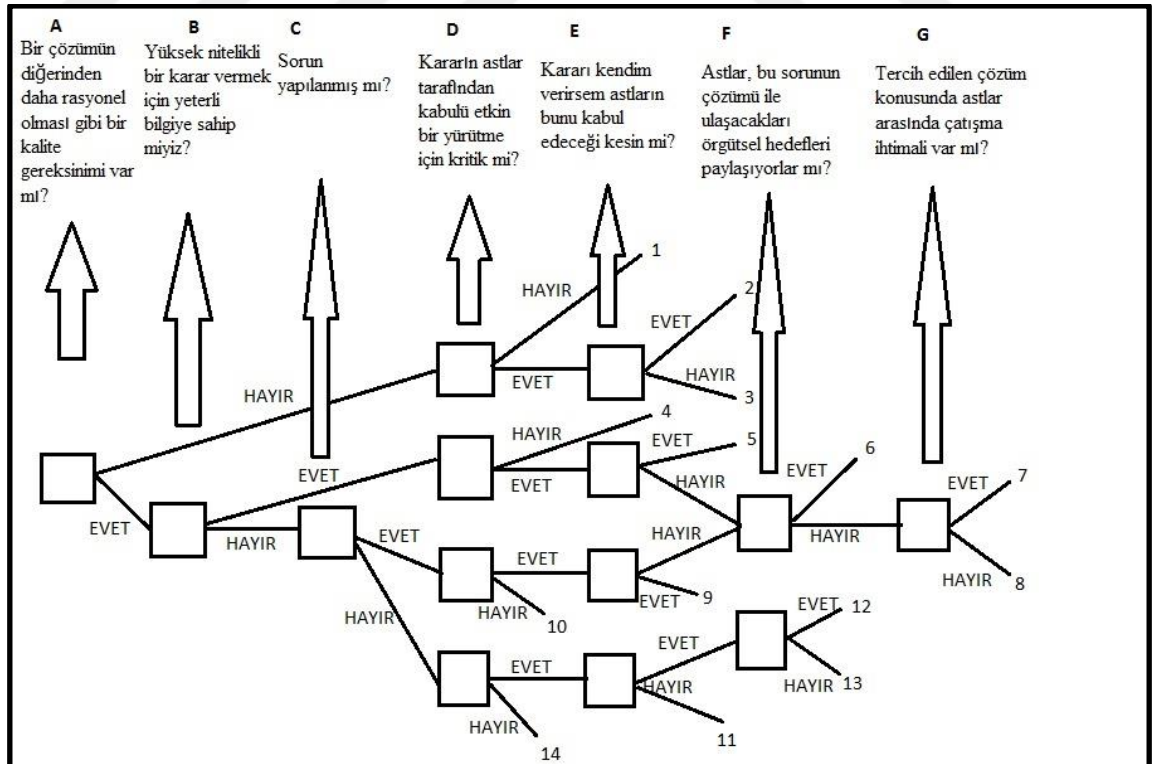
Vroom – Yetton – Jago olası durumlar karşısında hangi kararın verilmesinin doğru olacağını belirlemek için yedi soru tespit etmişlerdir. (Hamarat, 2010, ss. 42)

- a) Bir çözümün diğerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?
- b) Yüksek nitelikli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyiz?
- c) Sorun yapılanmış mı?
- d) Kararın astlar tarafından kabulü etkin bir yürütme için kritik mi?

- e) Kararı kendim verirsem astların bunu kabul edeceği kesin mi?
- f) Astlar, bu sorunun çözümü ile ulaşacakları örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
- g) Tercih edilen çözüm konusunda astlar arasında çatışma ihtimali var mı?

Vroom – Yetton – Jago yukarıda bahsi geçen durumsal koşullar eşliğinde belirli bir karar verme durumunda uygun olarak verilebilecek liderlik tarzlarını ortaya çıkartmak için “liderlik ağacı modelini” geliştirmişlerdir. Tablo 3.8’ de görüldüğü üzere karar ağacının üst tarafında liderin karar vermesini etkileyen durumsal değişkenler bulunmaktadır. Karşılaşılan sorun ile ilgili bu soruna verilecek cevabın “evet” veya “hayır” olmasına göre ok işareti ile belirlenen yöne doğru hareket edilip, nihai nokta uygun sorun tipi olarak belirlenecektir. Bunun akabinde araştırmacılar tarafından belirlenen 14 soru tipinin her birisi için Tablo 3.8’de belirtilen farklı uygulanabilir karar setleri belirlenmiştir. Ancak fark edilmiştir ki bazı soru tipleri içinde birden fazla karar verme tarzının uygulanabilir sette yer almaktadır. Araştırmacılar bu gibi birden fazla karar verme tarzının mümkün olduğu soru tipleriyle karşılaşılması halinde, liderlerin kendi yönelimlerine göre bir karar vermesi gerektiğini belirtmişlerdir (Erol, 2012).

Şekil 3.5: Vroom-Yetton karar alma süreci şeması



Kaynak: Erol (2000),” Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” Beta Basım Yayın, ss.450

Tablo 3.8: Sorun tiplerine göre uygulanabilir karar seti

Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
1	AI, AII, CI, CII, GII
2	AI, AII, CI, CII, GII
3	GII
4	AI, AII, CI, CII, GII*
5	AI, AII, CI, CII, GII*
6	GII
7	CII
8	CI, CII
9	AII, CI, CII, GII, I*
10	AII, CI, CII, GII, I*
11	CII, GII*
12	GII
13	CII
14	CII, GII*
Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
1	AI, AII, CI, CII, GII
2	AI, AII, CI, CII, GII
3	GII
4	AI, AII, CI, CII, GII*
5	AI, AII, CI, CII, GII*
6	GII
7	CII
8	CI, CII
9	AII, CI, CII, GII, I*
10	AII, CI, CII, GII, I*
11	CII, GII*
12	GII
13	CII
14	CII, GII*

*Yalnızca F durumsallık koşulunun “evet” olması durumunda uygulanabilir sette yer alır.

Kaynak: Erol (2000),” Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” Beta Basım Yayın, ss.450

3.6.2 Modern Liderlik Yaklaşımları

1980’li yıllarda internetin hayatımıza girmesi ile yeni bir çağa girilmiştir. Liderlik kavramının durağan olmadığı, koşullara, zamana ve durumlara göre değişim gösterebildiğini önceki bölümlerde aktarılmıştı. Bu bölümde ise, liderlik kavramının 1980’li yıllardan günümüze kadarki yeni oluşumları hakkında bilgi verilecektir. Yönetmel,

dönüşümsel, karizmatik ve vizyoner liderlik olmak üzere bu dört yeni yaklaşım modern liderlik teorileri olarak açıklanmaktadır.

3.6.2.1 Etkileşimci (Transaksiyonel) liderlik

Günümüzde liderlik davranış biçimlerine yeni bir yaklaşım getiren ve modern liderlik yaklaşımlarının temelini oluşturan Transaksiyonel (Etkileşimci) ve Transformasyonel (dönüştürücü) liderlik yaklaşımları en fazla ele alınan konulardan olmuştur. Bu liderlik terimi ilk olarak 1973’de Downston tarafından kullanılmış, 1978’de Burns tarafından geliştirilmiş, ardından 1985 yılında Bass tarafından örgütsel uygulamalara uyarlanabilecek hale dönüştürülmüştür (Öztürk ve diğ., 2012).

Etkileşimci liderlik anlayışını benimseyen liderler, çalışanlarının geçmişten gelen ve halen süregelen faaliyetlerini daha etkin kullanmak, verimli kılmak ve iyileştirmek adına, iş yapma ve yaptırma yolunu tercih ederler. Astlarını, daha geleneksel ödüllendirme yöntemleri (para, statü verme, prim vb.) kullanarak değerlendirdiler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile daha az ilgilenmeyi seçerler (Tengilimoğlu, 2005)

Etkileşimci liderlik ile ilgili Demir ve diğ. (2010) şunları dile getirmişlerdir:

Çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konur. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür.

Bu yönüyle baktığımızda etkileşimci liderlik, bir tür alış-veriş simgeler. Lider işin yapılması gereğinde oluşan araçları net olarak ortaya koyarken, çalışan tarafından o işin yapılması ve itaatini beklemektedir.

Bass tarafından yapılmış çalışmalarda etkileşimci liderliğin şu özellikleri ortaya çıkmıştır (Dikmen, 2012);

- i. **Koşullu Ödüllendirme:** Bu tarzı benimseyen liderler çalışanlarından, tam olarak istenen işin yapılması halinde nasıl bir ödüllendirme ile karışılacaklarını net olarak ortaya koymaktadırlar. Bundan dolayı lider astlarını sürekli takip etme halindedir. Geribildirimler yaparak maksimum performans sağlamalarını beklemektedirler. Bu özelliğin olumsuz tarafı ise, anlaşmaya varılan ya da diğer bir deyişle “pazarlık yapılan” konudan fazlasının alınamaması durumudur.
- ii. **İstisnalarla Yönetim:** Bu tarzı uygulayan liderler işle ilgili tüm standart ve yolu işin başında belirlemiş olur. İş devrettikten sonra takibi bırakır. İşlerde

beklenmeyen bir durum yaşanması halinde müdahalede bulunur. Bu özelliğin olumsuz tarafı, astların kusurlu tarafları ortaya çıkması ihtimali nedeniyle örgüt içerisinde gerilim ve stres yaratması halidir.

- iii. **Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim:** Bu özelliği benimseyen liderler astlarına herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Astlar işlerin yapılma şekli ve yolunu kendisi belirler. Bu yolu belirlerken serbesttirler. Bu unsurlar nedeniyle lider tarafından takip gerektirmeyen dolayısıyla herhangi bir cezai duruma sebebiyet vermeyen bir çalışma ortamı yaratılmış olur. Bu tarz lidere bakıldığında sorumsuz bir lider profili akla gelse de durum aslında böyle değildir. Çünkü kendi kendini yönetebilen, yapılacak işle ilgili yol ve yöntemleri kendisi yaratabilen, kendi sorumluluğunu alabilen çalışanlar örgütün genel performansı üzerinde olumlu katkılar sağlayacaktır.

3.6.2.2 Dönüştürücü (Transformasyonel) liderlik

Dönüştürücü liderlik ilk olarak, Dawston'un 1973 "isyan liderliği" adlı çalışmasında ifade edilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüştürücü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns'a göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüştürücü lider sahiptir. Çünkü değişimci, öngörü sahibi, vizyon oluşturabilen ve tüm çalışanlarda yayılımını sağlayan ve hayata geçirebilmek için motivasyon sağlayan liderdir. Çevresel durumlara tepki göstermedikleri gibi aynı zamanda yeni bir çevre yaratmaya çalışırlar (Balci, 2009).

Dönüştürücü liderliğin temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Değişim hızının yoğun bir şekilde yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Buna en çok dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği öne sürülmektedir. Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Sayın, 2008).

Dönüştürücü liderlik tarzı, günümüz dünyasının belirsizlik ve krizleri içerisinde değişimlere uyum sağlayabilmek için gerekli özellikleri (süreci okuyabilme, değişimi

görebilme, cesur, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip olma gibi) yapısında barındıran liderlik biçimidir. Dönüştürücü ya da değişimci liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak yerine, bağımsız düşünebilen, eleştiriye açık, böylece örgüte önemli katkıları olabilen, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip astlardan bir grup oluşturmayı amaçlamaktadırlar. Risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalar kendileri için bir gelişme fırsatıdır. Kısaca dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Deliveli, 2010).

Dönüştürücü liderin bu tip özelliklerini açıkladıktan sonra etkileşimci (transaksiyonel) lider ile kavram olarak karşılaştırmasını yapmak gerekirse; Etkileşimci liderler, çalışanlarının başarılı olması halinde ödül mekanizmasını devreye almaktadır. Bu haliyle yaptıkları etkinlikler, dünden bugüne bugünden yarına yöneliktir. Bu sebeple örgüt içerisinde vizyon yaratma, değişimi gerçekleştirme gibi sorumluluklara ilgi göstermezler. Halbuki dönüştürücü liderlikte vizyon en ön plandadır. Bu vizyona katkıda bulunması için misyonu belirler. Çalışanları da bu değişim rüzgarına dahil ederek, şimdi yapılanlardan ve potansiyel olarak gelecekte yapılabilecek işlerden bahsederler. Bu vizyonla geleceği şimdiden düşünerek hareket etmiş olurlar (Yalınkılıç, 2010).

İki liderlik tipi arasında bir karşılaştırma yapmak gerekirse tablo 3,9'deki bilgileri inceleyebiliriz.

Tablo 3.9: Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik yaklaşımları

	Etkileşimci	Dönüştürücü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirilmiş, Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, Aşağıdan yukarıya
İşgören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve Statükoyu koruma	Kaçınmama, Benimseme
Yönlendirme	Kazanç	Vizyon ve değerler
Mekanizması		
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Eraslan L., “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüştürücü Liderlik” , Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ss. 8

Tablo 3.9 de görüleceği üzere, etkileşimci lider bugünde yaşarken, dönüştürücü lider gelecektir, kurallar ve prosedürlerle ilgilenmek yerine hedeflere ve değerlere odaklanır. Dönüştürücü lider, iletişimi her yöne yayar, odaklandığı konular sadece finansal sonuç değil, olası iç ve dış müşterilerdir. Gücünü makamından değil, astlarından alır. Karar verme sürecine çalışanları dahil eder. Çalışanları geliştirilebilir birer kaynak olarak görürler. Değişimden kaçmak yerine, onu benimsek ön plandadır. Bakış açısı içsel değil, dışsal olarak gerçekleşir.

3.6.2.3 Karizmatik liderlik

Karizma kavramı Yunanca’da doğuştan gelen bir armağan/saygınlık anlamına gelmektedir. Temellerini eski çağlarda Plato’ya kadar dayandırabileceğimiz bu kavram daha geniş biçimde Max Weber tarafından ve zor koşullar altında olup, destek arayan bireyler tarafından seçilen ve sıra dışı özellikleri olduğuna inanılan liderlerin tarifinde kullanmıştır. Weber çalışmalarında karizmatik lideri, “kendi kendine atanan ve kendi stili

olan insanlar” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre, “bireyin sıradan insanlardan ayrılan ve doğuştan gelen üstün özelliklerini kullanarak, diğerlerini yüksek düzeyde etkileme yönünde yansıttığı kişisel yeteneklerdir” (Edizler, 2010, ss.138)

Diğer taraftan karizmatik liderlikle ilgili literatürde bir çok araştırma mevcuttur. Bunlardan bazıları, House (1993)’ de yılında yaptıkları çalışmalar ve Conger ve Kanungo (1987)’ ın “atıf kuramıdır”. House (1993)’ a göre,

Karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespiti yönelir. Yaptıkları çalışmalara göre, karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını “doğru” olarak algılarlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler.

Karizmatik liderlerin, izleyicilerini peşinden sürüklemesi ve koşulsuz itaatin sağlanması için bazı temel özellikler taşıması gerektiği belirtilmiştir. Bu özellikler şu şekilde ifade edebiliriz. (Koca, 2001, ss. 52)

- a) **Vizyon belirleme ve vizyonun ifade edilmesi:** Vizyon idealleştirilmiş bir hedeftir ve geleceğin mevcut durumdan daha iyi olacağını ifade eder (vizyonun önemini açıkça ortaya koyma yeteneği).
- b) **Kişisel risk:** yüksek kişisel risk ve yüksek maliyetler üstlenmeye isteklidir, kendinden fedakârlık yapabilir.
- c) **Çevreye duyarlılık:** Çevresel engelleri ve değişimin gerçekleşmesi için gerekli kaynakları gerçekçi şekilde değerlendirebilir.
- d) **Takipçilerin gereksinimlerine duyarlılık:** Başkalarının yeteneklerini algılar, onların ihtiyaçlarına ve duygularına karşılık verir.
- e) **Geleneksel olmayan davranış:** Yeni ve normların aksi olarak algılanan davranışlar içinde olabilir.

Bu özelliklerle donatılmış lider, izleyicilerin üzerinde “sihirli” diyebileceğimiz etkiler yaratırlar. Bu tip liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük “etkileme gücüne” sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra, sevgiyi ve saygıyı içermektedir. Liderin bu gücünün karşılık bulduğu izleyiciler tarafından baktığımızda şu tip davranışlar beklenebilir (Gül ve Aykanat, 2012).

- I. İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- II. İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- III. İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.

- IV. İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- V. İzleyiciler, performans amaçlarını artırırılar.
- VI. İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulunduklarına inanırılar.

Tüm bu yönleriyle karizmatik liderlik hem örgüt hem de birey üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Astlar ile oluşturulan duygusal bağ, hem izleyenleri hem de lideri motive edip, örgüt amaçlarına ve iş doyumuna olumlu yönde bir katkı sağlayacağı düşünebilir. (Şen, 2012).

3.6.2.4 Vizyoner liderlik

Modern liderlik yaklaşımlarından olan vizyoner liderliğin tanımını yapmadan önce vizyon kelimesini tanımlamak gerekmektedir.

Vizyon, halen içinde bulunduğumuz durumla, gelecekte ulaşmayı istediğimiz durumun eklemlenmesi, gelecekte olabilmeyi görmek ve oraya varabilmek için gerekli hazırlıklarla planlamayı yapabilecek nitelikli bir hedef belirleme sürecidir (Deniz, 2014). Şu andaki gerçekler ile gelecekte gerçekleşmesi umulan koşulları bir arada değerlendirerek, örgütün gelecekteki imajını yaratmaktır. Başka bir ifadeyle vizyon, örgütün hayal edilen geleceğidir (Yıldırım, 2012).

Bu tanımdan hareketle, vizyoner lider için şunları dile getirebiliriz; Vizyoner lider, gerçekleştirilmesi istenen amacı ifade eden, bunu çalışanlarıyla paylaşan ve örgüt kültüründe sürekli değişim ve yenilik sağlayarak vizyonu somut bir biçimde gerçekleştirebilen kişidir (Buharalıoğlu, 2014).

Vizyon sahibi liderlerde görülen özellikleri sıralamak gerekirse: Muhakeme ve analiz edebilme ayrıcalığı, stratejik düşünme yeteneği, içgüdü, sezgisel, dürüst ve adaletli davranmadır. Zaman yönetiminde üstün başarı sergileyerek hızlı çalışabilme yeteneği ön plandadır. Hırslı ve mücadeleci olmak, yenilikçi fikirler üretebilmek ve bunları sentezleyebilmek diğer liderlerden ayıran özellikleridir. Sürekli öğrenmeye açık olmak, olayları diğer kişilere göre farklı ve çok yönlü algılamak, kendine güvenmek, başarısızlıktan korkmamak, riskleri göze alabilmek, değişimden korkmamak ve bunu öğrenme sürecinin bir parçası olarak saymak diğer özelliklerindedir (Yıldırım, 2012).

Ağır rekabet koşulları altında ve küreselleşmenin oluşturduğu mevcut durumda liderler, işleri belli bir düzen ve tutarlılık içinde yürüterek başarı sağlamasının mümkün

olmayacağı anlaşılmaya başlanmıştır. Günümüzde tüm dikkatler liderlerin üzerine çevrilmiş, liderin başarısı örgütün başarısı ile paralellik göstermeye başlamıştır. Bundan yola çıkarak vizyoner lider, geleceği oluşturan, vizyon yaratan ve değişim oluşturan bir tarzdan hareketle, çağın talep ettiği lider durumuna gelmiştir.



5. LİDERLİK TARZI - İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

İş yaşamındaki bireylerin, gün içerisinde yaptıkları işi, motivasyonunu, iş yapış şekillerini, çalışma düzenini ve iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerden biri yöneticileridir. Yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı bu etkinin olumu veya olumsuz yönde değişmesine sebep olmaktadır. Bu sebeple liderlik tarzının iş doyumuna üzerindeki etkisini anlamak önem kazanmaktadır.

Liderlik tarzı ile iş doyumuna arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için önceden yapılmış çalışmalara yer vermek gerekmektedir. Literatürde liderliğin iş doyumuna etkisini araştıran birçok çalışma yer almaktadır. Bazıları aşağıda belirtilmiştir.

Tengilimoğlu ve Yiğit (2005) Tokat Devlet Hastanesi bünyesinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, liderlik tarzının iş doyumuna etkisini araştırmış ve analizleri sonucunda liderliği dört alt boyutta incelediği görülmüştür. Bu boyutlar: Destekleyici Liderlik, Araçsal (Yönlendirici) Liderlik, Başarı Yönelimli Liderlik ve Katılımcı Liderliktir. Bu alt boyutları iş doyumuna ile ilişkilendirdiği analizler sonucunda liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Dört liderlik boyutu içerisinde en çok etkisi olan liderlik tarzının “katılımcı liderlik” olduğu belirtilmiştir. Ardından sırasıyla araçsal (yönlendirici), başarı yönelimli ve destekleyici liderlik iş doyumunu etkilediği belirtilmiştir.

Dilek (2005), Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde yaptığı çalışmada, dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamalarının iş doyumuna üzerinde etkili birer faktör oldukları ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediklerini belirtmiştir.

Fuller ve diğ. (1999) Amerika’da hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırma; dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların iş doyumunu arttırıcı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Yine Pillai ve diğ. (1999) yaptıkları araştırmada liderlik davranışları ile iş doyumuna arasındaki ilişkileri açıklayıcı sonuçlar elde etmişlerdir.

Kul (2010), beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinden gördüğü liderlik tarzına göre yıldırma, yaşam doyumları, örgüt bağlılıkları ve iş doyumuna düzeylerinin etkisini araştırmıştır. Liderlik tarzı alt boyutu olarak dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarını ele almıştır. Araştırma sonucunda

dönüşümcü liderlik tarzının iş doyumu üzerinde olumlu etkisinin olduğu fakat işlemci liderlik tarzının anlamlı bir etkisinin olmadığını belirtmiştir.

Başar (2009)'un özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada karizmatik liderlik tarzının iş doyumu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir.

Gezici (2007), çalışmasında yöneticilerin liderlik stillerinin çalışanların iş doyumuna etkisini ölçmek için Sakarya ilinde özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmen, hizmetli ve memurlar üzerinde araştırma yapmıştır. Liderlik alt boyutları olarak; otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını ele almıştır. Çalışanların otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticilerle çalıştıklarında iş doyumlarının düşük seviyede, demokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışanların tam serbestlik tanıyan liderlik davranışı sergileyen yöneticiyle çalıştıklarında iş tatmin düzeylerinin kısmen olsa da yüksek olduğu görülmüştür.

Şen (2012), konaklama işletmelerinde çalışanların liderlik değerlendirmeleri ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada durumsal bir liderlik teorisi olan yol-amaç teorisi yaklaşımıyla liderlik davranışı ve çalışanın genel iş doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. İnsan odaklı liderlik davranışının görev odaklı liderlik davranışına göre daha yüksek iş doyumu sağladığı tespit edilmiştir.

Yapılan bu araştırmalarda liderlik tarzının iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle çalışanların görüşlerini dikkate alan, onlarla dostluk kuran ve iyi ilişkiler yürüten liderlerin çalışanların iş doyumunu artırdığı sonucu çıkmaktadır. Bu sonuçların çıkmasındaki gerekçe; çalışanların, kendilerini daha rahat hissetmesi ve görüşlerinin lider tarafından dikkate alınmasıdır. Bu davranışı sergileyen liderle çalışmak, çalışanları hem motive eden hem de iş doyumu sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çıkarımların sonucunda çalışmamızda, liderlik tarzının iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olacağı beklenmektedir. Özellikle katılımcı liderlik davranışı sergileyen liderlerin iş doyumuna daha büyük etkisi olacağı öngörülmektedir. Literatürde Tengilimoğlu ve

Yiğit (2005)'ın yapmış olduğu çalışmalarda katılımcı liderlik davranışının iş doyumuna daha büyük etkisi olduğu belirtilmiştir.



4. ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ

Literatürde çalışma arkadaşı desteği ile ilgili çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu çalışma arkadaşı desteğinin iş stresi, kişilik özellikleri, performans ve psikolojik etkisi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bölümde çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Literatüre bakıldığında çalışma arkadaşı desteğinin iş yeri desteğinin bir alt boyutu ve iş yeri desteğinin sosyal desteğin bir alt boyutu olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2004; Sivrikaya ve Tekinarslan, 2013; Giray ve Şahin, 2012; Yıldırım, 2004).

4.1 SOSYAL DESTEK

Sosyal destek, bireyin yakın çevresinden aldığı, öğüt, bilgi, maddi yardım, takdir, bireyin sorunları ile başa çıkmada yardım, bireye rol model olma ve sosyal ilgi biçiminde görülen çok boyutlu bir kavramdır (Yıldırım, 2004).

Bireyin algısı bakımından Sivrikaya ve Tekinarslan (2013) sosyal destek kavramı hakkında şunları belirtmiştir: “Sosyal destek, bireyin ilgilenildiği, sevildiği, güvenildiği ve değer verildiği, karşılıklı bir yükümlülük ve iletişim ağı içerisinde olduğuna inandığı bir algı bütünüdür”

Bireyin yakın çevresinden aldığı sosyal desteğin, fizyolojik ve psikolojik sağlığı üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, bireyin yaşadığı sorunların birçoğunun temelinde sosyal destekten yoksun oluşunun ve zor yaşam şartlarıyla mücadele edebilmesinde sosyal desteğin önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır (Deniz ve Yılmaz, 2015).

Bireyin fizyolojik ve psikolojik gelişimi için ailesi, arkadaşları ve sosyal çevresi onun sosyal destek sistemini oluşturmaktadır (Yıldırım, 2004).

Bireyin sosyal destek sistemini sağlamlaştıran, yürürlükte olan sosyal, politik ve ekonomik nitelikte birtakım destekleyiciler bulunmaktadır. Bu çerçevede bireyin ailesi, arkadaşları, karşı cins arkadaşı, öğretmenleri, komşuları, ait olduğu dinsel ve etnik gruplar ile işyeri desteği o kişinin sosyal destek kaynaklarını oluşturmaktadır (Yıldırım, 2004).

Sosyal destek kaynaklarından iş yeri desteği aşağıda açıklanmıştır.

4.2 İŞYERİ DESTEĞİ

Bireyin desteklenip desteklenmediğini gördüğü, yaşamının büyük bir bölümünü geçirdiği “iş yerleri” sosyal destek sisteminin önemli bir kaynağıdır. “İşyeri desteği” olarak adlandırılan bu destek türünü üç bölümde incelemek mümkündür (Giray, 2013). Bunlar: örgüt desteği, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteğidir.

a) Örgüt desteği

Günümüz işletmelerinde kişi ile çalıştığı kurum arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışan, örgüte bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş doyumu gibi birçok değişken ölçümlenmiştir. Bu değişkenlerden biri olan kurumun çalışana gösterdiği desteği ölçen “örgütsel destek” kavramı, içinde bulunduğu örgütün kişiyi ne oranda desteklediğini görmek bakımından önemlidir (Giray ve Şahin, 2012).

Örgütsel desteğin çalışan için önemi konusunda Giray (2013) şunları dile getirmiştir: “Çalışanın kurumundan destek almasının, bağlılık, iş doyumu, performans gibi tutum ve davranışları artırması, geri çekilme davranışlarını ve iş stresi algısını azaltmasından dolayı hem çalışana hem de kuruma olan katkısı yadsınamaz niteliktedir.”

Çalışanlar, zaman içerisinde bulunduğu örgüt tarafından kendilerine karşı bir tutum sergilendiğini idrak ederler. Örgütün tutumu, çalışanlarının refahını önemsemek ve onlara katkı sağlamak bakımından gerçekleşiyorsa bu tutum “algılanan örgütsel destek” olarak ifade edilmektedir (Şentürk ve Tekin, 2015).

Örgüt desteğiyle ilgili yapılan çalışmalara göre, çalışanların onaylanma, saygı görme ve ilişki ihtiyaçlarını karşıladığı ve çabalarını çeşitli biçimlerde ödüllendirdiği sürece onların destek aldıklarını düşünmelerini sağlamaktadır. Buna karşılık çalışanlar, örgüt için gösterdikleri çaba, katkı ve sadakat karşılığında, örgüt tarafından verilen ücret ve diğer olanaklar gibi somut teşvikler, onaylanma, saygı ve ilgi gibi kazançları elde etmektedirler (Giray, 2013).

Diğer bir açıdan bakıldığında, çalışan örgüt tarafından desteklendiğini algıladığında, bu desteğe karşılık olarak örgüt ile ilgilenme, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için katkıda bulunmak gibi olumlu davranışlar sergilemektedir (Eisenberger ve diğ., 2001).

Örgüt desteği ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, algılanan örgüt desteğinin, görev süresi ve işten ayrılma niyeti ile olumsuz, iş doyumu, hizmet kalitesini artırma, duygusal

bağlılık ve çalışan performansı açısından olumlu yönde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015)

b) Yönetici desteği

Yönetici desteği, en genel haliyle çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre, yöneticiden gelen destek, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisidir (Giray, 2010).

Yönetici desteği Bhanthumnavin (2000) tarafından üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar: bilgisel, maddi ve duygusal yönetici desteğidir.

Bilgisel yönetici desteği, işin gerekleri ile ilgilenen bölümdür. Verimliliği artırmak için geribildirim, ceza, ödül, bilgi ve beceri kullanmak şeklinde tanımlanmıştır. Maddi yönetici desteği, çalışanların işin gereklerini yerine getirmek için gerekli olan malzeme, alet, servis hizmetleri, insan kaynağı ve finansmanı sağlamak demektir. Duygusal yönetici desteği, yöneticinin astlarına saygı, sevgi, ilgi, değer verme, zorluklarla başa çıkmada ve çatışma durumlarında yardım etme şekilde görülmektedir.

Yönetici desteği ve örgüt desteği birbiri ile yakın ilişkide olan ve çalışan tarafından birbirlerinin yerine düşünülen iki kavramdır. Yönetici desteği, örgüt desteğine öncülük yapar, fakat çalışan örgüt desteği ile yönetici desteğini aynı manada düşünmemektedir (Yazıcı, 2015).

Çalışanların algıladığı örgüt ve yönetici desteğinin benzer psikometrik ölçütler vermesi ve olumlu yönde olması araştırmacıların üzerinde önemle durduğu konulardır (Rhoadesve diğ., 2006). Her iki kavram da incelendiğinde yöneticinin kendisinden gelen destek, yönetici desteği, kurumdan gelen destek ise örgüt desteğinden geldiği çalışan tarafından algılanmakta ve ayırt edilmektedir (Giray, 2010). Fakat yaygın bir görüşle, çalışanların örgüt tarafından desteklendiği algısının oluşmaya başlaması ile yönetici tarafından da desteklendiği algısı oluşmaya başladığı anlaşılmıştır. Çünkü çalışanlar yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak görür ve onların iş gereklerini belirleme ve performanslarını ölçme hakkı olduğunu bilir. Dolayısıyla yönetici tarafından sergilenen olumlu veya olumsuz bir tavır örgütsel bir hareketin belirtisi olduğunu gösterir (Yazıcı, 2015).

Yöneticiden gelen çalışanın yararına olan uygulamalar, algılanan örgütsel desteği de artırmaktadır, çünkü böyle bir uygulama çalışan tarafından yöneticiye ait bir hareket

olarak değil de örgüt politikalarından, uygulamalarından ya da örgüt kültüründen kaynaklanan bir hareket olarak algılanmaktadır (Giray, 2010).

İşyeri desteğinin alt boyutları olan örgüt desteği ve yönetici desteğinin çalışan algısındaki bağı benzer sonuçlar vermekle birlikte çalışma arkadaşı desteği bu iki boyuttan farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Yazıcı, 2015). Çalışma arkadaşı desteği boyutu bu sebeple ayrıca incelenecek ve detaylandırılacaktır.

4.3 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ

Çalışma hayatında bireylerin zamanının büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. İş yerinde geçirdikleri bu süre içerisinde etkileşim halinde oldukları faktörlerden biri de çalışma arkadaşlarıdır. Aile bireyleri ile geçirdikleri zaman kadar çalışma arkadaşlarıyla da zaman geçiren çalışanlar, ait olma, kabul edilme ve destek ihtiyacı hissederler. Bu desteğin karşılanma derecesi çalışanın bağlılığını, iş doyumunu ve performansını etkilemektedir (Yazıcı, 2015).

Hiyerarşik düzen içerisinde aynı veya benzer düzeyde pozisyonda yer alan, gün içerisinde sürekli etkileşim halinde olan ve iş arkadaşlığından gelen desteğe çalışma arkadaşı desteği denilmektedir (Giray, 2010).

Çalışanların sadece örgüt veya yöneticisinden aldığı destek yeterli olmayabilmektedir. Bunun sebebi işyerinde vakit geçirdiği, beraber iş yaptıkları, dinlenme anlarında beraber oldukları, aynı organizasyonel sorunları yaşadıkları, aynı duyguları paylaştıkları çalışma arkadaşları tarafından da kabul görmek ve destek alma ihtiyacı hissederler (Şentürk ve Tekin, 2015)

Dahil olma ve dışlanmama düşüncesi temel insani değerleri oluşturmaktadır. İlkel çağlardan bu zamana kadar insanlar yaşamak için birbirlerine ihtiyaç duymuşlardır. Yiyecek bulma, barınma, giyinme ve diğer temel ihtiyaçlarını karşılamak için bir arada olma ve kendilerini kabul ettirme çabası içine girmişlerdir (Ceylan ve Şenyüz, 2003). Eski çağlardan günümüze gelindiğinde iş yerleri insanların bu temel ihtiyaçlarının karşılamasının yanı sıra, birlikte olma ve beraber hareket etme bilincinin oluşmasına sebep olmuştur. Çalışma arkadaşlarından gelen destek de bu noktada bir arada yaşama olgusunu güçlendiren ve bireylerin hayatlarını kolaylaştıran bir araç olmuştur (Şentürk ve Tekin, 2015).

Çalışma arkadaşı desteğinin tanımı ve kapsamı ile ilgili Yazıcı (2015) şunları belirtmiştir:

Çalışma arkadaşı desteği, ihtiyaç duyulduğunda çalışanların tecrübelerini ve uzmanlıklarını paylaşarak birbirlerine görevlerinde yardım etmesi ve birbirlerine destek vererek cesaretlendirmesidir. Çalışma arkadaşı danışmanlığını ve arkadaşlık ilişkilerini kapsamaktadır.

Beehr ve diğ. (2000), çalışma arkadaşı desteğini iki boyutta açıklamıştır. Bunlardan birincisi, araçsal destek, ikincisi duygusal destektir. Araçsal destek; örgütün olağan işleyişi içerisinde verilen bir işi yapabilme veya bitirebilmede çalışma arkadaşlarının yardım sağlamış olduğu işlevsel destektir. Duygusal destek; çalışanın “problemlerim dinleniyor mu?” sorusuna olumlu yanıt alması halindeki oluşan destek olarak ifade edilmiştir.

Çalışma arkadaşı desteğinin iş stresi ile yakından ilişkisi olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır. Beehr ve diğ. (2000), çalışma arkadaşı desteği ile iş gerginliğinin ters orantılı olduğunu, yani çalışma arkadaşı desteğinin sakinleştirici görevi olduğunu belirtmişlerdir. Stres ve çalışma arkadaşı desteğiyle ilgili diğer bir çalışmada Gant ve diğ. (2001), depresyon, somatik şikayetler ve tükenmişlik kavramları ile çalışma arkadaşı desteğinin olumsuz yönde ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Çalışma arkadaşları işlerini yaparken birbirlerini önerilerle geliştirerek, somut yardımlarda bulunarak, rahatlatarak ve destekleyici davranış sergileyerek işleri daha zevkli hale getirebilirler. Çok tekrarlı, monoton ve can sıkıcı işler, çalışma arkadaşları ile kurulmuş olumlu ilişkiler sayesinde işten soğumamak için bir yöntem halini almıştır (Yazıcı, 2015).

Çalışma arkadaşı desteği bazı olumsuz yorumlamalara sebep olacak durumları yaratabilmektedir. Bir kişinin anında çözüm sağlamayacağı bir konu hakkında başka bir çalışma arkadaşı bilgi ve uzmanlığını ortaya koyabilir. Fakat bunu sonradan aleyhinde kullanabileceği bir koz olarak kullanması mümkün olabilmekte yani politik bir amaç içermektedir. Bu gibi durumlar desteğin olumsuz yönünü doğurmaktadır (Bursalı, 2008). Yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği, çalışan tarafından farklı algılanmaktadır. Çalışma arkadaşından görülen destek yöneticiden görülene göre sistematik farklılık göstermektedir. Çünkü hiyerarşik düzen yöneticiye ve çalışma arkadaşına farklı anlam yüklemektedir. Yöneticinin yetki faktöründen dolayı destek algısı buna göre şekillenmektedir (Yazıcı, 2015).

6. ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ - İŞ DOYUMU İLİŞKİSİ

Çalışanların işyerinde desteklendiğini görmesi birçok açıdan olumlu etki yaratmaktadır. Destek ihtiyacını hissettikleri kaynaklardan biri de çalışma arkadaşlarıdır. Çalışma arkadaşlarının iş doyumuna etkisini görmek bu anlamda önem kazanmaktadır. Literatürde çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumuna ilişkisini araştıran çalışma yok denecek kadar azdır. Çalışmalar daha çok, çalışma arkadaşlarının psikolojik etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer çalışmalar, performans, iş özellikleri, kişilik özellikleri gibi kavramlarla ilişkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Genel olarak örgütsel destek alt boyutlarından örgüt desteği ve yönetici desteği kavramları ile birlikte çalışma konusu olmuştur.

Çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumunu ile ilişkisini konu alan yurtiçi çalışmalara rastlanmamıştır. Konu ile ilgili yurtdışı çalışmaları ise Ducharme ve Martin, (2000), Ng ve Sorensen (2008) ve Bergbom ve Kinnuen (2014) 'in yaptığı çalışmalardır.

Ducharme ve Martin, (2000), yaptıkları çalışmada çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumuna olan etkisini duygusal çalışma arkadaşı desteği ile birlikte araçsal desteğin etkisi ve doğasını araştırmaktadır. Yazarlar, hem duygusal hem de araçsal desteğin sonuçları üzerinde önemli ve birbirinden bağımsız etkilerinin olacağını ve araçsal desteğin iş doyumunu üzerinde ödüle dayanmayan işlerin etkisini artıracığını düşünmektedirler. Hipotezler en küçük kareler regresyon modelleri ile test edilmiştir. Veriler 2505 tam zamanlı çalışan temsilcilerden elde edilmiştir. Araştırma, çalışma arkadaşı desteğinin çalışanların genel iş doyumuna olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Ng ve Sorensen'in (2008), yaptıkları çalışma, algılanan denetimci desteği (PSS) ile algılanan çalışan desteğinin (PCS) çalışma tutumları üzerindeki etkisini karşılaştırmakta, destek-tutum ilişkisinde cinsiyet, görev süresi ve iş türünün rolünü incelemekte ve PCS, PSS, algılanan örgüt desteği ve iş doyumları arasındaki teorik model varsayımlı ilişkisini test etmektedir. Meta analizde, PSS'in iş doyumunu, duygusal bağlılık ve personel değişim niyeti PCS'den daha güçlü ilişkilendirildiği görülmüştür. Dahası, iş türünün (müşteri sözleşmeli işlere karşı müşteri sözleşmesiz işler) önemli bir belirleyici olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, önerilen model anlamı destek bulmuştur.

Bergbom ve Kinnuen (2014)'un çalışmasının amacı, aynı işyerinde çalışan göçmenler ve ev sahibi yurttaşlar arasında çalışma arkadaşı ilişkilerinin psikolojik iyi oluşu ve iş

doyumunu nasıl etkilediğini araştırmaktır. Göçmenler arasında benzer kültür, ev sahibi yurttaşlar ve yabancı göçmenlerle olan ilişkisi incelenirken, ev sahibi yurttaşlar arasında ise benzer milliyet ve göçmenler ile çalışma arkadaşı ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışma, anket olarak yürütülmüş ve bu anketin cevaplanma oranı yüzde 45'tir. Finlandiya'daki bir taşımacılık şirketinde gerçekleştirilen bu çalışmanın katılımcıların yüzde 90'ı erkek olmak üzere 164'ü göçmen, 186'sı ev sahibi ulusun çalışanlarıdır. Sonuçlar, bütün çalışma arkadaşı desteği türlerinin psikolojik olarak iyi oluş ve iş tatmini ile olumlu ilişkisini ortaya koymuştur. Ancak, ev sahibi yurttaşlar ve göçmenler arasındaki çalışma arkadaşı ilişkileri, bunlar ve diğer çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiden daha güçlü olarak iş doyumunu ile ilişkilendirilmiştir. Bu sebeple, kültürlerarası olumlu çalışma arkadaşı desteğinin geliştirilmesini teşvik etmeye dikkat etmek gerekmektedir. Çünkü bu hem göçmen hem de ev sahibi ulus çalışanlarının üzerinde özellikle iş doyumunu konusunda olumlu etki bırakmaktadır.

Yapılan çalışmalar ışığında çalışma arkadaşı desteğinin çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olacağı beklenmektedir. Buna gerekçe olarak; çalışanların iş yeri ortamında arkadaşları tarafından desteklenmesinin kendilerini iyi hissetmelerine sebep olduğunu belirtebiliriz. Çünkü yapılan iş ne olursa olsun bulunduğu sosyal ortamda (çalışma arkadaşları ile ilişkileri) memnun ve tatmin olan bir birey psikolojik olarak daha iyi durumda olacaktır.

7. ARAŞTIRMA

7.1 ARAŞTIRMA AMACI

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Gün içerisinde örgüt çatısı altında bir araya gelen insanlar, yaptıkları işten doyum sağlamak ve mutlu bir iş yaşamı arzu ederler. Bu noktada iş doyumu kavramı, çalışanın mutlu bir yaşam sürmesi için önemli bir değişken olarak görülmektedir.

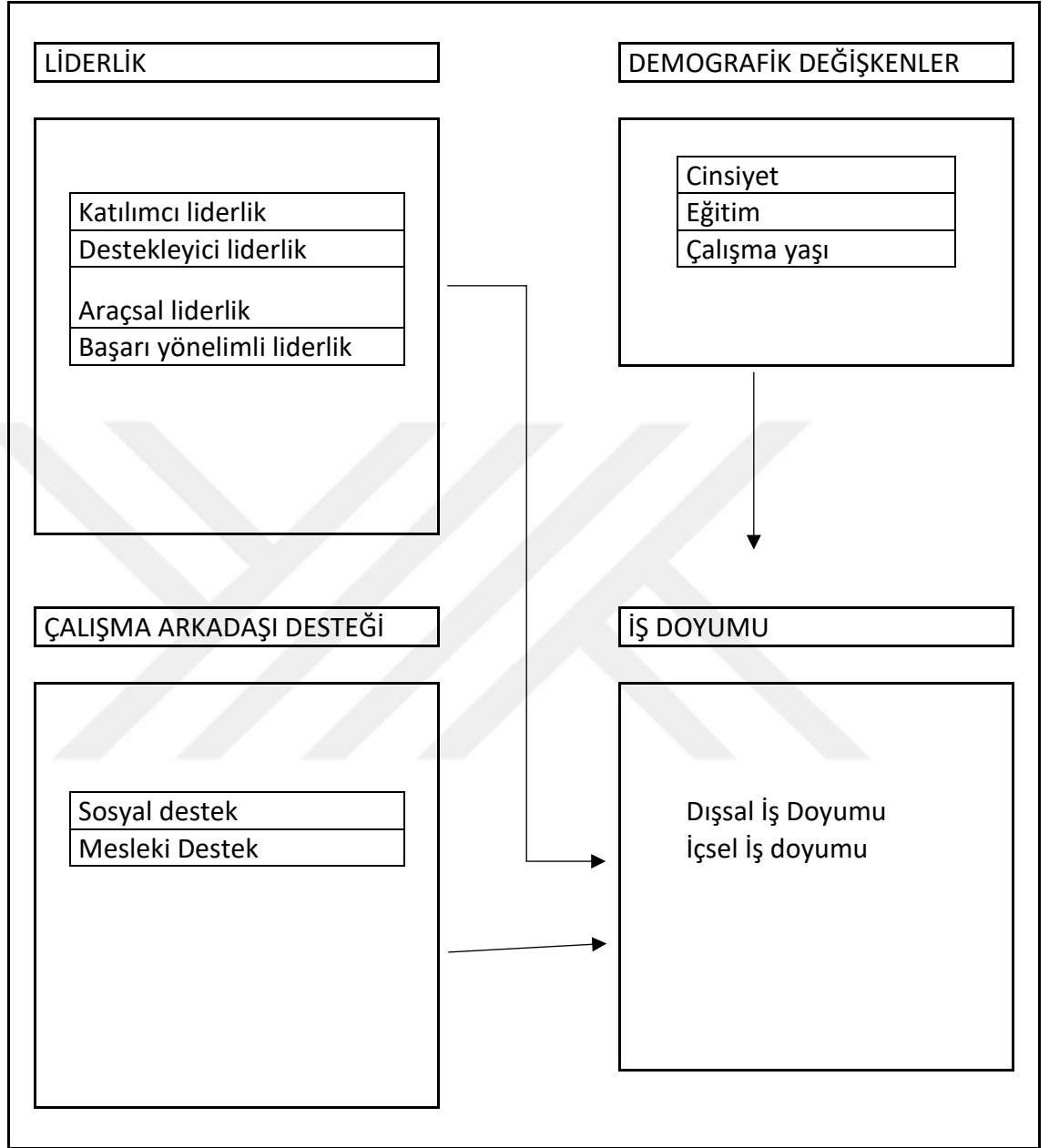
Örgüte dair olan veya olmayan birçok faktör çalışanların iş doyumlarına etken olmaktadır. Bu çalışma, gün içerisinde en çok etkileşim halinde olunan iki kavramın iş doyumuna etkisini incelemektedir. Bu kavramlar liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteğidir. Liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteği, çalışanların her daim iletişim ve etkileşim halinde oldukları iki insani etkendir. Bireyin psikolojisi üzerinde olumlu-olumsuz etkileri olduğu yapılan çalışmalarla desteklenmiştir.

Literatürde liderliğin iş doyumu üzerindeki etkisini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisini konu alan çalışma sayısı yetersizdir. Çalışma arkadaşı desteğinin stres, gerginlik, iş özellikleri, performans gibi kavramlar ile ilişkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır. Yurtiçi yapılan çalışmalar tarandığında çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışma, literatüre katkı sağlaması sebebiyle ayrıca önemlidir.

7.2 ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmanın modeli oluşturulurken geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bunun sonucunda iki ana bağımsız değişken geliştirilmiştir. Bunlar: liderlik tarzları ve çalışma arkadaşı desteğidir. Liderlik tarzı bağımsız değişkeni için Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in çalışmasında belirttiği gibi dört alt boyut belirlenmiştir. Bunlar katılımcı, destekleyici, araçsal ve başarı yönelimli liderliktir. İkinci bağımsız değişken çalışma arkadaşı desteğidir. Araştırmanın bağımlı değişkeni iş doyumudur. Ayrıca iş doyumuna etkisi olan cinsiyet, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özellikler modele dahil edilmiştir.

Şekil 7.1: Araştırma modeli



Hipotezler:

H₁: Liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H_{1a}: Destekleyici liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H_{1b}: Araçsal (yönlendirici) liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H_{1c}: Başarı yönelimli liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H_{1d}: Katılımcı liderlik tarzının iş doyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır.

H₂: Çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumunda anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H_{2a}: Mesleki desteğinin iş doyumunda anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H_{2b}: Mesleki desteğinin iş doyumunda anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H₃: Cinsiyete göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Eğitim seviyesine göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Çalışma yaşına göre iş doyumunda anlamlı bir farklılık vardır.

7.3 YÖNTEM

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketler elektronik posta yolu ve yüz yüze anket metodu ile örnekleme oluşturan çalışan bireylere uygulanmıştır. Anket verileri değerlendirilmeden önce elde edilen anketlerin uygun bir şekilde yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilerek, uygun şekilde yanıtlanmış olan anketler değerlendirmesine alınmıştır. Anketler ile elde edilen veriler açıklayıcı faktör analizi, t-test ve anova analizleri, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri bilgisayar üzerinde SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir.

7.4 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini hizmet sektörü, örneklemini beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Seçimin bu şekilde yapılmasının nedeni; hizmet sektörünün lider-ast ilişkilerini ve çalışma arkadaşı desteğini oluşturan unsurları içinde barındırıyor olmasıdır.

Tablo 7.1: Örneklemin demografik özellikleri

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	120	62,5
	Erkek	72	37,5
	Toplam	192	100,0
		Frekans	Yüzde
Çalışma yaşı	1 yıldan az	56	29,2
	1-2 yıl arası	45	23,4
	2-5 yıl arası	41	21,4
	5-10 yıl arası	47	24,5
	10 yıl üstü	3	1,6

	Toplam	192	100,0
		Frekans	Yüzde
Eğitim seviyesi	Lise	15	7,8
	Lisans	155	80,7
	Y.lisans ve Doktora	22	11,5
	Toplam	192	100,0

Örneklemin 120'si (yüzde 62,5) kadın, 72'si (yüzde 37,5) erkektir. 56 kişi (yüzde 29,2) 1 yıldan az, 45 kişi (yüzde 23,4) 1-2 yıl arası, 41 kişi (yüzde 21,4) 2-5 yıl arası, 47 kişi (yüzde 24,5) 5-10 yıl arası, 3 kişi (yüzde 1,6) 10 yıl üstü çalışması vardır. 15 kişi (yüzde 7,8) lise mezunu, 155 kişi (yüzde 80,7) lisans mezunu ve 22 kişi (yüzde 11,5) Yüksek lisans-doktora mezunudur.

7.5 ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırmada dört ana bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde iş doyumu ölçeği, ikinci bölümde liderlik davranışlarını içeren liderlik ölçeği, üçüncü bölüme çalışma arkadaşı desteği ölçeği ve son bölümde demografik özellikler yer almaktadır.

7.5.1 Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada Weiss ve diğ. (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği' nin İngilizce' den Türkçe 'ye çevirisi Hacettepe Üniversitesi'nden 1985 yılında Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Daha sonra farklı dilbilimciler tarafından geliştirilmiş ve kullanılması uygun bulunmuştur (Baycan, 1985). Aslı Baycan (1985) tarafından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış cronbach alfa değeri 0,77 çıkmıştır. Kısa form 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte cevap olarak 5 alternatif cevap sunulmuştur. Bu cevaplar; “Hiç memnun değilim - Memnun değilim - Kararsızım – Memnunum - Çok memnunum” şeklindedir.

7.5.2 Liderlik-İş doyumu Ölçeği

Yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemek için Karayel (1999) tarafından geliştirilmiş Likert tipi beş seçenekli ölçme aracı kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve güvenilirlik durumu Cronbach Alfa Katsayısı ile incelenmiştir. Liderlik davranışları ölçeğinin iç tutarlılık

katsayısı (Cronbach Alfa) 0.9599 bulunmuştur. Ölçekte cevap olarak 5 alternatif cevap sunulmuştur. Bu cevaplar; “Hiç memnun değilim - Memnun değilim - Kararsızım – Memnunum - Çok memnunum” şeklindedir.

7.5.3 Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeği

Çalışma Arkadaşı desteğinin iş doyumunu üzerindeki etkini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) ‘nin geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Geçerliliği ve güvenirliği test edilmiş ve güvenirlik durumu Cronbach Alfa Katsayısı ile incelenmiştir. Açıklanan Varyans (%) 57.20, Özdeğer 05.18 ve İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alfa) 0.90 olarak bulunmuştur. Cevaplar; “Hiç memnun değilim - Memnun değilim - Kararsızım – Memnunum - Çok memnunum” şeklindedir.

7.6 GÜVENİRLİK ANALİZİ

Anketi oluşturan 3 bölüme ait ayrı Cronbach alfa değerlerine bakılmıştır. Buna göre İş tatmini ölçeği Cronbach alfa değeri 0,943 bulunmuştur. Liderlik davranışı ölçeği Cronbach alfa değeri 0,975 bulunmuştur. Çalışma arkadaşı desteği ölçeği Cronbach alfa değeri 0,910 bulunmuştur.

7.7 UYGULAMA

Anketler kişilere e-mail ve elden teslim yoluyla ulaştırılmıştır. Anketin içeriğinde bilgi gizliliği ile ilgili not olsa da elden teslim ve mail aşamasında gizlilik konusuna dikkat çekilmiştir. Anketler bir ay içerisinde dağıtılıp toplanmıştır. Geri dönüş oranı yüzde 90’dır.

7.8 KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ANALİZLER

İş doyumunu ve çalışma arkadaşı desteği faktör ağırlıklarının tespiti ve değişkenlerin bulunması için açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler (liderlik ve çalışma arkadaşı desteği) ve bağımlı değişkenler (İş doyumunu) arasındaki etkiyi araştırmak için çoklu regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Demografik değişkenlerin tespiti amacıyla T-testi ve Anova Testinden faydalanılmıştır. Araştırma verileri SPSS 22.0 istatistik analiz programı ile değerlendirilmiştir.

8. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki ve etkilerinin sonuçları paylaşılacaktır.

8.1 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI

Araştırmada iş doyumu ve çalışma arkadaşı desteği ölçeklerine faktör analizi uygulanıp liderlik tarzı ölçeği için Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in belirlediği alt boyutlar faktör olarak kabul edilmiştir. Sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

8.1.1 İş Doyum Ölçeği Faktör Analizi

İş doyum ölçeği ile ilgili boyutların belirlenmesi amacı ile ilk aşamada açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde 20 maddeden oluşan iş doyum ölçeği, 2 faktörlü yapı KMO (,911) ile en uygun sonuçları vermiştir. Bu değer verilerin analizi için uygunluğunu göstermektedir. Aynı tabloda Barlett küresellik testi sonucu (,000) analize devam edilebileceğini göstermiştir. Bu aşamalardan sonra faktörler isimlendirilmiştir. İlk yapılan faktör analizi neticesinde birçok maddenin birden fazla faktörde yüklendiği görülmüştür. Bunun üzerinde analizde Varimax döndürme işlemi gerçekleştirilmiştir. Bu işlem sonucunda 8. ve 17. maddeler yine problemli görüldüğü için faktör analizinden çıkarılmışlardır. Bu iki maddeyi çıkardıktan sonra yapılan analiz neticesinde 2 faktörlü yapı bulunmuştur.

Tablo 8.1: İş doyum ölçeği faktör analizi

	Değişkenler	
	Dışsal iş doyumu	İçsel iş doyumu
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından	0,793	
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	0,781	
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	0,754	
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,753	
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	0,747	
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	0,71	

3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması bakımından	0,693	
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	0,633	
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	0,617	
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,613	
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	0,613	
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	0,512	
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		0,803
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		0,745
18. Çalışma arkadaşlarımın birbiriyle anlaşması bakımından		0,664
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden		0,64
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından		0,634
7. Viedanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından		0,585

KMO: 0,88

p: ,000 (Bartlett's Test)

Birinci Faktör 12 maddeden, ikinci faktör de 6 maddeden oluşmakta ve birinci faktör “dışsal iş doyumu” ikinci faktör “içsel iş doyumu” olarak belirlenmiştir.

8.1.1.1 Dışsal iş doyumu

Bireye çevreden etki eden değerleri ifade etmektedir. Çalışanların iş doyumunu çevresel etmenler (terfi imkanı, maaş, performans yönetim sistemi, örgüt hiyerarşisi vb.) yönlendirmektedir. Bu tip iş doyumu çalışanın elinde olmadan gerçekleşen olayları kapsamaktadır.

8.1.1.2 İçsel iş doyumu

Bireyin kişilik özellikleri ve öz benliği ile ilgili yaşamış olduğu iş doyumu olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanların, amiri veya çalışma arkadaşları ile ilgili doğrudan kişisel etkileşimi sonucu ortaya çıkan iş doyum türü olarak ifade edilebilmektedir.

8.1.2 Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeği Faktör Analizi

Çalışma arkadaş desteği ölçeği ile ilgili boyutların belirlenmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde 9 maddeden oluşan arkadaş desteği ölçeği, 2 faktörlü KMO (,909) bir yapı vermiştir. Aynı tabloda Barlett küresellik testi

sonucu (,000) analize devam edilebileceğini göstermiştir. Bu aşamalardan sonra faktörler isimlendirilmiştir.

Tablo 8.2: Çalışma arkadaşı desteği ölçeği faktör analizi

	Değişkenler	
	Sosyal destek	Mesleki destek
2. Çalışma arkadaşlarımın işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazır olmaları bakımından	0,9	
4. Çalışma arkadaşlarımın konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlemeleri bakımından	0,882	
1. Çalışma arkadaşlarımın bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranmaları bakımından	0,879	
3. Çalışma arkadaşlarımın işimi yapmamda yardımcı olmaları bakımından	0,874	
5. Çalışma arkadaşlarımın bir işi iyi yaptığımda beni takdir etmeleri bakımından	0,777	
6. Çalışma arkadaşlarımın işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim kişiler olmaları bakımından	0,731	
7. Çalışma arkadaşımın hayatımı zorlaştırmaları bakımından		0,809
9. Çalışma arkadaşımın hasta olduğum ve işte olmadığım zamanlarda işlerimi üstlenmeleri bakımından		0,737
8. Çalışma arkadaşımın yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkmaları bakımından		0,681

KMO: 0,88

P= ,000 (Bartlett's Test)

Birinci Faktör 6 maddeden, ikinci faktör de 3 maddeden oluşmakta ve birinci faktör “sosyal destek” ikinci faktör “mesleki destek” olarak belirlenmiştir.

8.1.2.1 Sosyal destek

Bireylerin, çalışma arkadaşlarından psikolojik olarak bekledikleri destek olarak ifade edilebilmektedir. Çalışma arkadaşlarının bireyin kişisel sorunlarını dinlemesi, çözüm sunması, onları takdir etmesi sosyal destek davranışlarıdır.

8.1.2.2 Mesleki destek

Çalışanların işini yaparken veya işte olmadığı zamanlarda çalışma arkadaşlarından aldıkları veya alamadıkları, işin kendisi ile ilgili olan desteği “mesleki destek” olarak ifade etmek mümkündür. Yöneticisi veya örgütün yaşadığı sorunlarda, çalışma arkadaşlarından aldıkları veya almadıkları destek olarak belirtilmektedir.

8.1.3 Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Çalışmada liderlik ölçeği olarak Karayel (1999)'in yapmış olduğu liderlik-iş doyumu ölçeği esas alınmıştır. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in de yapmış oldukları çalışmalarda aynı anketi kullanılmıştır. Ölçeğin daha önce yapılan çalışmalarda güvenilirlik analizi ve faktör analizinin yapılmış olmasından dolayı bizim çalışmamızda da aynı faktörler alt boyut olarak belirlenmiştir. Bu sebeple liderlik bölümü için faktör analizi yapılmamış olup Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in belirlediği liderlik alt boyutları değişken olarak kabul edilmiştir. Bu değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

8.1.3.1 Destekleyici liderlik

Destekleyici liderlik, “kişiye dönük lider” veya “uyumlu lider” kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Bu liderlik türünde, lider ile astları arasında dostluk ve arkadaşlık iklimi vardır. Lider astlarını sürekli destekler ve korur. Değişkeni belirleyen ilgili sorular aşağıda belirtilmiştir.

DEĞİŞKENLER
Düzeni sağlar.
Tutarlıdır.
Yeni fikirleri teşvik eder.
Eleştirilere açıktır.
Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.
Açık ve dürüst bir yöntemi vardır.
Güven vericidir.
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.
Arkadaşçadır.
Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir.
Gelecek hakkında planlar yapar.

8.1.3.2 Araçsal (Yönlendirici) liderlik

Bu liderlik tarzında en belirgin özellik, astların izleyecekleri yolu lider belirlemektedir. işe ağırlık veren, işlerin planlı, düzenli ve kurallara uygun biçimde yürütülmesini isteyen, aynı zamanda da, astları üstünde ağırlığını hissettirerek egemenlik kurmaya çalışan lider davranışını ortaya koyduğu söylenebilir. Değişkeni belirleyen ilgili sorular:

DEĞİŞKENLER
Talimatlarını açık bir şekilde verir.
Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.
Olayları irdeler ve düşünmeden karar almaz.
Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlar ve ifade eder.

İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.
Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.
Esnektir ve değişime açıktır.
Astlarına adil davranır.
İşin denetiminde titizdir.
Gerektiğinde çabuk karar alır.
Karar verirken astlarına söz hakkı verir.
Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir
Planları dikkatli yapar.

8.1.3.3. Başarı yönelimli liderlik

Bu davranışı sergileyen liderler, büyümeyi teşvik eder, amaçları belirgin kılar, iyi çalışmalarını takdir eder, yeni projeler üretmek için isteklidir, yeniliklere açıktır. Değişkeni belirleyen ilgili sorular:

DEĞİŞKENLER
Büyümeyi teşvik eder.
Amaçları belirgindir
İyi çalışmalarını takdir eder.
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.
Diğerlerinin düşüncelerine önem verir.
Yeni projeler üretir.
Yeniliklere açıktır.

8.1.3.4 Katılımcı liderlik

Çalışanlarına değer veren, onların sorunlarını dinleyen, sorunların çözümü için çaba sarf eden ve karar verirken astlarına danışan lider “katılımcı lider” olarak tanımlanabilmektedir. Değişkeni belirleyen ilgili sorular:

DEĞİŞKENLER
Astlarına güvenir.
Astlarını savunur.
Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.
Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durur.
Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler.

8.2 DEĞİŞKENLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Faktör analizi sonucunda oluşan değişkenlere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 8.3’de görüldüğü gibi Cronbach Alpha değeri tüm değişkenler için kabul edilebilir değerler vermiştir.

Tablo 8.3: Değişkenlerin güvenilirlik analizi

Değişkenler	Cronbach Alpha değeri
Dışsal iş doyumu	,910
İçsel iş doyumu	,901
Sosyal destek	,927
Mesleki destek	,929
Destekleyici liderlik	,901
Araçsal liderlik	,896
Başarı yönelimli liderlik	,894
Katılımcı liderlik	,895

8.3 DEĞİŞKENLERİN ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Faktör analizlerinden gelen alt ölçekler yardımıyla kolerasyon analizi aşağıdaki gibi bulgulanmıştır. Tablo 8.4’ de, iş doyumunun alt boyutu olan dışsal iş doyumunun çalışma arkadaşı desteği alt boyutları olan sosyal destek ve mesleki destek ile kolerasyonları sırasıyla yüzde 25,1 ve yüzde 28,3’dir. İçsel iş doyumuna boyutunun çalışma arkadaşı desteği alt boyutları ile korelasyonları yüzde 43,8 ve yüzde 35,3 olarak bulgulanmıştır. Destekleyici liderlik, dışsal doyumunu yüzde 61,4, içsel doyumunu yüzde 71,2 oranında, araçsal liderlik dışsal doyumunu yüzde 69, içsel doyumunu yüzde 76,6 oranında, başarı yönelimli liderlik, dışsal doyumunu yüzde 68,8, içsel doyumunu yüzde 72,5 oranında, katılımcı liderlik, dışsal doyumunu yüzde 69,8, içsel doyumunu yüzde 73,5 oranında açıklamaktadır.

Tablo 8.4: Kolerasyon analizi tablosu

Ölçek	1	2	3	4	5	6	7	8
dışsal_iş_doyumu	-							
içsel_iş_doyumu	,698**	-						
sosyal_destek	,251**	,438**	-					
mesleki_destek	,283**	,353**	,589**	-				
Destekleyici_liderlik	,614**	,712**	,337**	,304**	-			
araçsal_liderlik	,690**	,766**	,324**	,284**	,854**	-		
Başarı_Yönelimli_liderlik	,688**	,725**	,366**	,396**	,808**	,883**	-	
katılımcı_liderlik	,698**	,735**	,305**	,346**	,796**	,896**	,891**	-

**<0,05

8.4 LİDERLİK TARZININ İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Liderlik tarzı alt boyutlarının (Destekleyici liderlik, Araçsal liderlik, Başarı yönelimli liderlik, Katılımcı liderlik), iş doyumu (Dışsal İş doyumu, İçsel İş doyumu) üzerindeki etkisini görmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 8.5’de görüldüğü gibi $**<0.01$ olduğu için model anlamlıdır ve tüm alt boyutlarla olumlu yönde etkisi bulunmaktadır. Düzeltilmiş R^2 değerinin ,553 değer vermesi ile liderlik tarzı içsel iş doyumu yüzde 55,3 oranında açıklamaktadır. Beta değerleri kontrol edildiğinde içsel iş doyumuna en büyük etkisi olan değişken katılımcı liderlik (.294) olduğu görülmektedir. Sırasıyla araçsal liderlik (.289), destekleyici liderlik (.170) ve başarı yönelimli liderlik (.075) içsel doyuma olumlu yönde etki etmektedir.

Tablo 8.5: İçsel iş doyumu- liderlik tarzı ilişkisi

R2	Düzeltilmiş R2	F	P		Beta	T	p
.563	.553	60.131	.000**	Destekleyici liderlik	.170	1.793	.075
				Araçsal liderlik	.289	2.145	.022*
				Başarı yönelimli liderlik	.075	.635	.526
				Katılımcı liderlik	.294	2.318	.033*
Bağımsız değişkenler: Destekleyici liderlik, Araçsal liderlik, Başarı yönelimli liderlik, Katılımcı liderlik							
Bağımlı değişken: İçsel İş doyumu							

* <0.05 , ** <0.01

Tablo 8.6’de alt boyutlar düzeltilmiş R^2 değerini yüzde 48,1 oranında açıklama değeri vermiştir. Beta değerleri kontrol edildiğinde dışsal iş doyumuna en büyük etkisi olan değişkenin katılımcı liderlik (.316) olduğu görülmektedir. Sırasıyla araçsal liderlik (.237), başarı yönelimli liderlik (.213) ve destekleyici liderlik (-.022) dışsal doyuma olumlu yönde etki etmektedir.

Tablo 8.6: Dışsal iş doyumu- liderlik tarzı ilişkisi

R2	Düzeltilmiş R2	F	P		Beta	T	p
.492	.481	45.267	.000**	Destekleyici liderlik	-.022	-.204	.839
				Araçsal liderlik	.237	1.592	.113
				Başarı yönelimli liderlik	.213	1.619	.107
				Katılımcı liderlik	.316	2.280	.024*
Bağımsız değişkenler: Destekleyici liderlik, Araçsal liderlik, Başarı yönelimli liderlik, Katılımcı liderlik							
Bağımlı değişken: Dışsal İş doyumu							

*<0.05, **<0.01

8.5 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisini görebilmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çalışma arkadaşı desteği alt boyutu olan sosyal desteğin içsel iş doyumuna etkisi Tablo 8.7’de belirtilmiştir. Düzeltilmiş R² değeri ,187 değeri vermiştir. Yüzde 18.7 oranında düşük etki sayılabilecek bir etkisi olduğu görülmektedir. İki değişken karşılaştırıldığında içsel iş doyumu üzerinde sosyal desteğin daha büyük etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 8.7: İçsel iş doyumu- çalışma arkadaşı desteği ilişkisi

R2	Düzeltilmiş R2	F	P		Beta	T	p
0,196	0,187	23,028	.000**	Sosyal destek	.353	4.241	.000*
				Mesleki destek	.145	1.749	.082
Bağımsız değişkenler: Sosyal destek, Mesleki destek							
Bağımlı değişken: İçsel İş doyumu							

*<0.05, **<0.01

İkinci bağımlı değişken olan dışsal iş doyumu, sosyal destek ve mesleki destek alt boyutlarından * <0.01 olduğundan olumlu yönde ve anlamlı derecede etkilenmektedir. Tablo 8.8’de görüldüğü gibi düzeltilmiş R² değeri ,078 gibi düşük bir oran vermektedir. Sosyal destek ve mesleki destek karşılaştırıldığında mesleki desteğin dışsal doyum üzerinde daha fazla etkisi olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 8.8: Dışsal iş doyumu- çalışma arkadaşı desteği ilişkisi

R2	Düzeltilmiş R2	F	P		Beta	T	p
.088	.078*	9.109	.000**	Sosyal destek	.124	1.380	.169
				Mesleki destek	.209	2.321	.021*
Bağımsız değişkenler: Sosyal destek, Mesleki destek							
Bağımlı değişken: Dışsal iş doyumu							

*<0.05, **<0.01

8.6 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR

Cinsiyete göre iş doyumu düzeyinde farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla T-testinden faydalanılmıştır. Analiz 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde test değeri *=0,505 bulunmuştur. Tablo 8.9’de görüldüğü gibi erkekler ile kadınlar arasında iş doyumu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulgulanmamıştır.

Tablo 8.9: Cinsiyet ve iş doyumu etkisi

		N	Ortalama	Standart Sapma	t değeri	P değeri
İş Doyumu	Kadın	107	69,271	1,34	-0,668	0,505
	Erkek	61	71,0492	1,45		

Eğitim durumuna göre iş doyum farklılıklarını bulgulamak için Anova testinden faydalanılmıştır. Analiz 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde test değeri p=0,265 bulunmuştur. Yani farklı eğitim düzeylerindeki çalışanlar arasında iş doyumu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulgulanmamıştır.

Tablo 8.10: Eğitim düzeyi ve iş doyumu etkisi

Eğitim düzeyi		N	Standart Sapma	t değeri	p değeri
iş doyumu	Lise	14	1,34	0,265	0,196
	Üniversite	133			0,438
	Yüksek Lisans/Doktora	21			0,194

Çalışma yaşı ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi bulgulamak için anova testinden faydalanılmıştır. Analiz 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde test değeri $p=0,010$ bulunmuştur. Farklı çalışma yıllarına sahip çalışanlar arasında iş doyumu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulgulanmıştır.

Tablo 8.11: Çalışma yaşı ve iş doyumu etkisi

Çalışma yaşı	N	Standart sapma	t değeri
Gruplar içinde	4	3,434	,010
Gruplar dışında	163		

9. SONUÇ

Bu çalışmada liderlik tarzı ve çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma hizmet sektöründe yer alan beyaz yaka çalışanlar üzerinde anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Anketlerden gelen veriler SPSS 22.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular hipotezlerin cevaplanması için kullanılmıştır.

Araştırmada yer alan değişkenler, liderlik, çalışma arkadaşı ve iş doyumudur. Bu değişkenlerin faktör ağırlıklarının kontrolü ve alt değişkenlere ayrılması için faktör analizinden faydalanılmıştır. Bulgulardan elde edilen veriler sonucunda iş doyumu iki, çalışma arkadaşı desteği iki, liderlik tarzı dört faktörlü yapı vermiştir. İş doyumu alt boyutları içsel iş doyumu ve dışsal iş doyumu olarak adlandırılmıştır. Liderlik tarzı değişkeni Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in çalışmasında belirttiği gibi dört tip liderlik tarzı olarak kabul edilmiştir. Bunlar: Destekleyici liderlik, araçsal (yönlendirici) liderlik, başarı yönelimli liderlik, katılımcı liderliktir. Çalışma arkadaşı desteği değişkeni, mesleki destek ve sosyal destek olarak iki alt boyutta incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri yeterli düzeyi vermiştir. İş doyumu ölçeği alfa değeri 0,943, liderlik tarzı ölçeği alfa değeri 0,975, çalışma arkadaşı desteği ölçeği alfa değeri 0,910 bulunmuştur.

Yapılan analizler ve elde edilen bulgulardan gelen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

- i. Değişkenler arasındaki ilişkinin kontrolü için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki etkiyi görebilmek için regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Liderliğin iş doyumuna etkisi kontrol edildiğinde; etkinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda H_1 'nin doğrulandığını söyleyebiliriz. Liderlik tarzının iş doyumu üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır. Tablo 8.4'e göre liderlik değişkenlerinin tamamı için modelin anlamlı ve olumlu olduğu sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} ve H_{1d} 'nin doğrulandığını belirtebiliriz. Değişkenler arasında en büyük etkinin "katılımcı liderlik" tarzında olduğu Tablo 8.4 de beta değerlerinden görülmektedir.
- ii. Çalışma arkadaşı desteği ve iş doyumu arasındaki ilişkinin kontrolü için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı değeri "sosyal

destek” değişkeni vermiştir. Bu değişkenin en çok içsel doyum değişkeni ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Çalışma arkadaşı değteği ile iş doyumunun arasındaki etkiyi görmek için regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Tablo 8.6 ve Tablo 8.7’ye göre çalışma arkadaşı değteği, dışsal iş doyumuna anlamlı olamayacak etkiye, içsel iş doyumuna, dışık seviyede anlam içerecek oranda etkiye sahiptir. Bu duruma göre, H_{2a} kabul edilip, H_{2b} red edilmiştir.

- iii. Demografik zelliklerin iş doyumunu üzerindeki etkileri kontrol edildiğinde; analiz neticesinde test değeri $p=0,505$ bulunmuştur. Bu sebeple erkeklerle kadınlar arasında cinsiyet bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. H_3 doğrulanamamıştır. İş doyumuna etkileri karşılaştırıldığında erkekler ve kadınların her ikisi için liderlik tarzı, çalışma arkadaşı değteğinden daha büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim düzeyinin etkisi kontrol edildiğinde Anova test değeri $p=0,265$ bulunmuştur. Bu sebeple eğitim düzeyinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmektedir. ıkan bulgular neticesinde H_4 ’n doğrulanamadığını söyleyebiliriz. Çalışma yaşının iş doyumunu üzerindeki etkisine bakıldığında; analiz neticesinde Anova test değeri $p=0,010$ bulunmuştur. Dolayısıyla H_5 kabul edilmiştir. Yani farklı çalışma yaşlarına sahip çalışanlar arasında iş doyumunu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır.

10. TARTIŞMA

Aşağıda, bulgular sonucunda elde edilen sonuçlar tartışılacak ve yazın bölümünde belirtilmiş kavramsal çerçevenin bu çalışma ile doğrulanıp doğrulanmadığı belirtilecektir. Çalışmanın faktör analizi sonucunda oluşan değişkenler dikkate alınarak değerlendirme yapılacaktır.

Bağımlı değişken olan iş doyumunun faktör analizi değerlendirildiğinde iki faktörlü yapı beklenen bir durum olmuştur. Literatürde Minnesota İş Doyumu ölçeği ile yapılan araştırmalarda benzer faktör yapısının olduğu görülmektedir (Yıldırım 2007, Yelboğa 2007). İki faktörlü yapıdan içsel iş doyumuna; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyumla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Dışsal iş doyumuna ise, işletme politikası, yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır (Yelboğa 2007).

Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinden liderlik tarzının faktör analizi yapılmayıp Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in yapmış olduğu çalışmadaki alt boyutlar kabul edilmiştir. Araştırmacıların örnekleminin hastane bünyesindeki çalışanlar olması ve bizim çalışmamızın da örneklem üyelerinin bir kısmının hastane çalışanı olması sebebiyle alt boyutlar bu şekilde kabul edilmiştir. Ayrıca bu alt boyutların müşteri hizmetleri çalışanları üzerindeki etkisi de araştırılmak istenmiştir.

Literatürde birçok liderlik tarzı konu edilmiş ve belli başlı tanımlamalar yapılmıştır. Fakat iş doyumuna etkisi bakıldığında birkaç liderlik tarzlarının iş doyumuna üzerinde etki yarattığı ve faktör yapısı olarak bu davranış türlerinin öne çıktığı görülmektedir. House ve Mitchell (1982), Umstot (1984) ve Randolph (1985) yaptığı çalışmalar bunu doğrulamaktadır. Bu dört faktörlü yapı; destekleyici liderlik, araçsal (yönlendirici) liderlik, başarı yönelimli liderlik ve katılımcı liderliktir. Bu liderlik tarzlarının özellikleri yazın bölümünde açıklanmıştır.

Diğer bağımsız değişken olan çalışma arkadaşı desteği faktör yapısı incelendiğinde yine literatürü destekleyecek şekilde iki faktörlü yapı vermiştir. Mesleki destek ve sosyal destek olarak adlandırdığımız faktör yapısı, Ducharme ve Martin, (2000)'in çalışmalarındaki araçsal destek ve duygusal destek kavramlarına karşılık gelmektedir.

Sosyal destek bireylerin çalışma arkadaşlarından bekledikleri psikolojik destek olmakla birlikte mesleki destek; işin yapışı sırasında çalışma arkadaşlarından beklediği desteği ifade etmektedir.

Aşağıda bu değişkenlerin bağımlı değişken olan iş doyumu üzerindeki etkisi tartışılacaktır.

10.1 LİDERLİK TARZI ve BAĞIMLI DEĞİŞKEN İLİŞKİSİ

Çalışmamızda dört liderlik tarzı içerisinde iş doyumu üzerinde en büyük etkinin “katılımcı liderlik” olduğu görülmektedir. Bu durum literatürde yapılan çalışmalarla paralellik göstermiştir. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)’in yaptığı çalışmada da yine katılımcı liderliğin iş doyumu üzerinde en büyük etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Buna neden olarak da iş merkezli liderlik tarzı yerine iş gören merkezli liderlik tarzının iş doyumu üzerinde daha etkin olduğu ve iş doyumunu artırdığını belirtmişlerdir. Bu haliyle çalışmamızın literatürle aynı sonuçları çıkardığı doğrulanmıştır. Çalışmada katılımcı liderlik davranışının en yüksek etkiye neden olmasının sebebi olarak; dört liderlik tarzı içerisinde astlarına en çok değer veren, problem çözmede ve karar almada astlarına danışan lider olması etken olmuş olabilir. Çünkü bireyler, görüşlerine değer veren, gerektiğinde sorunlarını rahatça anlatabildiği, kendisini daha yakın hissettiği kişilerle çalışmaktan daha memnun olacaktır.

10.2 ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ ve BAĞIMLI DEĞİŞKEN İLİŞKİSİ

Araştırmamızın diğer bir amacı da çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisini görebilmektir. Ducharme ve Martin, (2000)’in yapmış olduğu çalışmalarında çalışma arkadaşı desteğini iki boyutta incelemiştir. Araçsal destek ve duygusal destek ismini verdikleri değişkenler çalışma arkadaşı desteğinin genel iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Özellikle araçsal desteğin genel iş doyumuna etkisinin daha yüksek etkisi olduğu belirtilmiştir. Bunun nedeni olarak; bireylerin yaptıkları işlerde işe dönük destek almalarının duygusal destekten daha önemli olduğu, yani iş konusundaki desteğin duygusal destekten önce geldiği belirtilmiştir.

Bizim çalışmamızda ise, çalışma arkadaşı desteği sosyal destek ve mesleki destek olarak ele alınmıştır. Her iki değişkenin de iş doyumu üzerinde olumlu etkisi olduğu sonuçlarla doğrulanmıştır. Bu anlamda çalışmamızın literatürü desteklediğini belirtebiliriz.

Analizler kontrol edildiğinde; içsel iş doyumuna en büyük etkiyi sosyal desteğin yaptığı görülmektedir. Bu beklenen bir sonuç diyebiliriz. Çünkü sosyal destek, bireyin çalışma arkadaşlarından aldığı psikolojik destektir ve içsel doyum da aynı şekilde bireyin içten gelen tatminkarlığını ifade eder. Bu iki kavram birbirlerine yakın olması sebebiyle aralarındaki etkinin de büyük olması anlamlı olmaktadır.

Dışsal iş doyumuna etkileri kontrol edildiğinde mesleki desteğin daha yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum da beklenen bir sonuçtur. Çünkü dışsal iş doyumunu bireyin çevresel iş doyumunu ifade etmektedir. Bu çevresel doyumun değişkenlerinden biri de çalışma arkadaşlarından gelmiş olan mesleki destek olabilir.

Sonuçlara bakıldığında içsel iş doyumunun sosyal destek üzerindeki etkisi, dışsal iş doyumunun mesleki desteği üzerindeki etkisinden büyüktür. Bu sonuca göre katılımcıların çalışma arkadaşlarından aldıkları sosyal desteğin mesleki destekten daha önemli olduğu düşünülebilir. Bu noktada Ducharme ve Martin, (2000)'in yaptığı çalışmadan farklı olarak bizim çalışmamızda, çalışanların sosyal desteğe öncelik verdiği sonucunu çıkarabiliriz. Bunun sebebi; ülkemiz genelinde duygusal hareket tarzının daha ağır basmasından kaynaklanmış olabilir (Gallup, 2009).

10.3 DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR

Litaratürde yer alan çalışmalara dayanarak demografik değişkenlerin analizi yapılmıştır. Erkekler ile kadınlar arasında iş doyumunu düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat değişkenler arasındaki cinsiyet etkisine bakıldığında; erkeklerin ve kadınların her ikisi için de liderlik tarzı, iş doyumunu üzerinde çalışma arkadaşı desteğine göre daha büyük etkiye sahiptir. Eğitim seviyesi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma yaşı, farklı kıdemde olan çalışanlar arasında farklı olmuştur. Yani çalışma yılı arttıkça iş doyumunu da artmaktadır.

Cinsiyet açısından bakıldığında iş doyumunun anlamlı bir fark yaratmaması literatürü destekleyen bir durum olmuştur. Yapılan çalışmalarda kadınların ve erkeklerin iş doyumuna etkileri benzer sonuçları göstermektedir (Yelboğa, 2007, Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005, Yıldırım, 2007). Erkeklerin ve kadınların ikisi için de iş doyumunu en çok etkileyen bağımsız değişkenin liderlik olmasının sebebi; çalışanların yaptıkları işleri, çalışma arkadaşlarından ziyade daha çok liderin etkilemesi ve kontrolün sürekli liderde olması olabilir. Çünkü bir işin yapılışı anında lider ve ast arasında iki yönlü akış olur. İş liderden asta gelir, ast işi yapar ve sonucu lidere bildirir. Çalışma arkadaşlarının bu

noktada etkisi zayıftır. Çalışma arkadaşı desteği işin yapılışında yardımcı rolde yer almaktadır.

Eğitim düzeyinin iş doyumundaki etkilerine bakıldığında anlamlı bir farkın çıkmaması literatürü desteklemektedir. Şuvağ (1996)'ın çalışmasında üniversite mezunlarının iş doyum düzeyinin diğer mezuniyet durumlarına göre daha düşük çıkmıştır. Bununla birlikte diğer birçok çalışmada eğitim düzeyi anlamlı bir fark yaratmamıştır (Kaplanoğlu 2007, Aksayan 1990, Sever 1997, Rençber, 2012). Buna sebep olarak; ülkemizdeki ücret politikalarının yanlışlığı, özel sektörle kamu sektörü arasındaki ücret dengesizliği, hak edilen ücretlerin sağlanamaması, kariyer yönetimi uygulamalarına önem verilmemesi ve eğitimli çalışanlara daha yüksek imkanların verilmeyişi olabilir.

Çalışma yaşının iş doyumuna etkisine bakıldığında analizlerden elde edilen sonuçlar literatürü desteklemektedir. Güneş (2007)'in bir üniversite hastanesinde yaptığı çalışmada, çalışma yılı 16 yıl ve üzerinde olan hemşirelerin iş doyumundaki puanları anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Aynı şekilde diğer çalışmalarda da çalışma yaşı arttıkça iş doyumunun arttığı belirtilmektedir (Pinar ve Arıkan 1998, Albayrak ve Aslan 2002, Aydın ve Kutlu 2001). Bizim çalışmamızda on yıl ve üzeri çalışanların iş doyum düzeyinin en yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun sebep olarak; kıdemli çalışanların örgüte alışmış olmaları, arkadaşlık ilişkilerinin eski olması sebebi iyi ilişkilerin yüksek olması, aidiyet duygusunun ağır basması ve diğer kıdemdeki çalışanlara göre daha rahat çalışıyor olmaları gösterilebilir.

Bu çalışmanın, ülkemizde liderlik ve çalışma arkadaşı desteği kavramlarının her ikisini birden iş doyumuna etkisini araştıran ilk çalışmalardan olduğu söylenebilir. İş doyumundaki işletmeler için önem verilmesi gereken kavramların arasında olduğu için literatürde fazlasıyla çalışma yapılmış ve diğer kavramlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu anlamda çalışmamız, iş doyumunun etkilendiği iki önemli kavram olan liderliği ve çalışma arkadaşı desteğini incelemiştir. Literatüre bakıldığında, yurtiçi çalışmalarında liderliğin iş doyumundaki etkileri daha önce araştırılmış fakat çalışma arkadaşı desteğini de kapsayacak şekilde iş doyumundaki etkisini araştıran başka bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu yönüyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüzde işletmeleri ve çalışanlar sadece liderlik tarzından değil, bulunduğu işyeri ortamındaki diğer insanlardan da etkilenmektedir. Bu etki iş doyumuna da yansımaktadır.

Çalışma arkadaşlarından gelen veya gelmeyen destek bireylerin iş doyumunu bu anlamda olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

Yönetmel açıdan bakıldığında işletme ve insan kaynakları yöneticileri; geleneksel liderlik anlayışından uzaklaşmalı, daha katılımcı, çalışanların görüşlerini dikkate alan, onlarla etkileşim halinde olan, sorunların çözümünde daha insancıl bakan liderlik tarzı gelişimine katkı sağlamalıdır. Günümüzde insan kaynakları yöneticileri bunu liderlik gelişim programları ile hayata geçirebilmektedir. Bu programlarda “katılımcı liderlik “ tarzına önem vermesi gerektiği çalışmamız ile ortaya konmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri, liderliğin yanında çalışma arkadaşı ortamına da önem vermelidir. Çalışmamızda, çalışma arkadaşlarından gelen sosyal desteğin iş doyumuna olumlu etkisi olduğu sonucu dikkate alındığında; çalışanların birbiriyle daha rahat sosyal iletişime geçebileceği alanlar yaratılması önem arz etmektedir. Dinlenme ve sosyal aktivite alanları bunlara örnek gösterilebilir.

İş yapılırken daha paylaşımcı örgüt iklimi yaratılmalı ve çalışma arkadaşları arasındaki duygusal iletişimin artması yönünde faaliyetler hayata geçirilmelidir. Yardımlaşma ruhu işletme değerleri arasına alınmalı ve tüm çalışanların bu değere katkı sağlaması istenmelidir. Bu yolla çalışma arkadaşları olumlu destek yaratacak ve sonucunda çalışan iş doyumunu artacaktır.

10.4 ÖNERİLER

Araştırma, evren ve örneklem olarak iki farklı sektör ve işletmeyi içermektedir. Bu sebeple bundan sonraki çalışmalar farklı sektör ve çalışan profillerinde uygulanarak geliştirebilir. Gelecekte farklı liderlik tarzlarının oluşması muhtemel olması sebebiyle bu çalışmanın yeni liderlik tarzlarıyla de yapılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, işletmeler ve bireyler için liderlik tarzı ile çalışma arkadaşı desteğinin önemli unsurlar olduğunu söyleyebiliriz. Sürekli gelişen evrensel koşullar, çalışanlara değer vermeyi ve onların psikolojik durumlarını önemsemeyi getirmiştir. Bu sebeple çalışan iş doyumunu da önemsenmesi gereken konulardan olmuştur. İş doyumunu etkileyen faktörleri bilmek ve bu yönde faaliyetler geliştirmek, işletmeleri mevcut rekabet koşulları içerisinde öne taşıyacaktır. Bu çalışmada liderlik tarzı için “katılımcı lider”, çalışma arkadaşı desteği için “sosyal destek” kavramları ön plana çıkmıştır. İşletme yönetimlerinin bu iki kavram üzerine odaklanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aldemir C., Ataol A. ve Budak G. 2004. *İnsan kaynakları yönetimi*. 5.Basım. İzmir. Barış Yayınevi.
- Arbak Y. ve Kesken, J., 2005. *Örgütsel Bağlılık; Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. 1. Baskı. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Arıkanlı A. ve Ulubaş B, (2004). *Yönetim Fonksiyonları Ve Yönetici Davranışları*, Ankara: Tarım ve Köy İşleri Başkanlığı,
- Ataman G., 2002. *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ateş M. 1997. *Davranışsal yönetim teknikleri, hastane yönetimi ilkeleri, hastane yöneticiliği*, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri.
- Başaran İ. 2000. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. 3. Baskı. Ankara. Feryal Matbaası.
- Baysal C. ve Tekarslan E. 1996. *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Baskı, İstanbul. İşletme Fakültesi Yayınları
- Bingöl D. 1997. *Personel Yönetimi*.3. Baskı. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- Budak G. 1999. *İşletmelerin Başarıya Ulaştıran Yol; Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*.İzmir. İzmir Ticaret Odası Yayını.
- Çakır Ö., 2001. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Çetinkanat C., 2000. *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Erçetin, Ş., Ş., 2000. *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara. Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. 1997. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul. İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. 2001. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Geylan, R., 1992. *Personel Yönetimi*. Eskişehir. Met Yayınevi,
- Güney, S., 2007. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık
- Izgar H., 2003. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Keçecioğlu, T. 2003. *Liderlik ve Liderler*. İstanbul. Okumuş Adam Yayınları.
- Koçel, T., 2005. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A.,2004. *Kariyer Yönetimi*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Kutanis R. Ö., 2009. *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*. Adapazarı. Sakarya Yayıncılık.
- Solmuş, T., 2004. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul. Beta Basım.
- Tabak A, Yalçınkaya H, Erkuş A., 2007. *Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. İçinde: 21 Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar*. İstanbul. Editör O. Kaymakçı, Türkmen Kitapevi,
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A., 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayın.
- Tozkoparan G., 2013. *İş Yaşamında Stresin Çalışan Doyumu ve Performansına Etkileri*. İzmir. Altın Nokta Yayınevi.
- Türk, S., 2007. *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara. Gazi Yayınevi.

- Uğur A. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya. Sakarya Kitapevi, 2003. ss. 115.
- Usal A. ve Kusluvan Z., 2000. *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*. İzmir. Barış Yayınları.
- Yalçın, S., 1991. *Personel Yönetimi*, İstanbul. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.



Süreli Yayınlar

- Akgündüz Y., 2013. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu Ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi. *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi*.11 (1).
- Akkoyunlu B. ,1996. Bilgisayar okuryazarlığı yeterlilikleri ile mevcut ders programlarının kaynaştırılmasının öğrenci başarı ve tutumlarına etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (12).
- Akpınar A. T. ve Taş Y., 2011. Acil Servis Çalışanlarının Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Türkiye Acil Tıp Dergisi*. 11(4). ss.161-165.
- Atasoy, F. 2007. Kültürler Üzerinde Bilişim Devriminin Etkileri. *Modern Türklük Araştırmaları Dergisi*, 4(2), ss. 163-178.
- Avşaroğlu S., Deniz M. ve Kahraman A. 2005. Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (14), ss.115-129.
- B. Erdem ve İ. Kaya 2013. Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İş görenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(35), ss.137
- Bacak, B., ve Yiğit, Y. 2010. İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), ss. 30-44.
- Batıgün A. D., ve Şahin, N. H. 2006. İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 17 (1), ss. 32.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. ve Murray, M. A., 2000. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, ss. 391-405.
- Bhanthumnavin, D., 2000. Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, ss. 155- 166.
- Bozkurt Ö., ve Göral M. 2013. Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu University Journal Of Social Sciences*, 13(4), ss. 1-14.
- Ceylan A. T. ve Şenyüz P. T., 2003. Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma -Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme ve İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 14(44). ss. 57.
- Çeçen A., 2008. Üniversite Öğrencilerinde Yaşam Doyumu Yordamında Bireysel Bütünlük Duygusu, Aile Bütünlük Duygusu ve Benlik Saygısı. *Journal of Theory and Practice In Education*. 4 (1). ss.19-30.
- Kırel Ç., 2001. Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, ss.51.
- Demir C., Yılmaz M.K. ve Çevirgen A., 2010. Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 2 (1). Ss. 129-152.
- Duyan C., 2007. İş ve Yaşam Tatmininde Yoganın Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26 (1). ss. 25-34.

- Edizler G., 2010. Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, Selçuk İletişim*, 6 (2).
- Eğinli A.T., 2009. Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.23 (3). ss. 35-52.
- Ekinci H. ve Ekici S., 2003. İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetimi Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*.27 (1). Ss. 109-120.
- Eraslan L., 2006. Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümsel Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1 (1).
- Erdem A.R., 1997. İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(3). ss.68-76
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., ve Serhat, E. R. A. T., 2011. Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(1). ss. 17-26.
- Ergin C. 1997. Bir iş Doyumu Ölçümü Olarak "iş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*. 12 (39). Ss. 25-36.
- Erigüç G. ve Yıldırım Y., 2001. Değer Algı uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma İle İlgili Düşünceleri. *Amme İdaresi Dergisi*. 34 (4). Ss.183-204.
- Ertürl E. ve Keçecioğlu T., 2012. Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*. 2 (1).
- Fuller, J.B., Jones, L. ve Bridger, D. 1999. The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction. *The Journal of Social Psychology*. 139 (3). Ss.389-391.
- Gül, H. T., ve Aykanat, Z. T., 2012. Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1). Ss. 17.
- Tağraf H. ve Çalman İ., 2009. Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi*. 23 (2). ss.136.
- House R. ve Mitchell T., 1982. "Path Goal Theory of Leadership" Contemporary Perspectives in Organizational Behavior.(Ed) D.D. White, Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- İmamoğlu S. Z., 2004. Keskin H. ve Erat S., 2004. Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile iş Tatmini Arasındaki ilişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*.11 (1).
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T., ve Çalışkan, N., 2008. Eğitim Kuramlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 9 (3).
- Karahan A., 2008. Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 10 (1). ss. 147.
- Karakaş Ş. ve Yardım Y., 2014. Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*. 1(1). Ss. 21-31.
- Karcıoğlu F., Timiroğlu, K., ve Çınar O., 2009. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*., 67 (1).

- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4(4). Ss. 443-465.
- Kaya F. Ş., Yıldız B. ve Yıldız H., 2013. Herzberg ‘İn Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 2.(39) ss. 3-5.
- Keser A., 2006. Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11 (1). Ss.105-109.
- Keser, A., 2005. İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7). Ss. 77-95.
- Kocacık, F. 2003. Bilgi toplumu ve Türkiye. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1). Ss. 1-10.
- Lewig, K.A ve Dollard M.F., 2003. Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call center. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12 (4). ss. 366-392
- Muradova, T. 1994. İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin önemi. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(3-4). ss.75-84.
- Akşit Aşık, D. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467. ss. 31-51.
- Özmutaf N.M., 2007. Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çakışma. *Celal Bayar Üniversitesi, İİBD*. 8(2).
- Öztürk A., 1993. Sağlık Sektöründe Özelleştirme. *Verimlilik Dergisi*. 4 (3), ss. 12.
- Öztürk H. , Bahçecik N. ve Gürdoğan E., 2012. Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi*. 20 (1). Ss. 17-25.
- Panatik, S. B., Rajab, A., Shaari, R., Shah, I. M., Rahman, H. A. ve Badri, S. Z., 2012. Impact of work-related stress on well-being among academician in Malaysian Research University. *In International Conference on Education and Management Innovation*. 30 (37). ss. 41.
- Parsons E. , A. Broadbridge 2006. Job Motivation and Satisfaction:Unpacking the Key Factors for Charity Shop Managers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 13. ss. 121-131.
- Pillai R., Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams, 1999. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25 (6) ss. 897-933.
- Randolph W. A. 1998. Understanding and Managing Organizational Behavior, A Developmental Perspective. *Richard D. Irwin, Inc.*, Homewood, Illinois.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S., 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 86. ss. 825-836.
- Road, J., 2004. Job Satisfaction and Life Satisfaction Revisited: A Longitudinal Test of An Integrated Model. *Human Relations*. No:57.
- Samad, S., 2006. The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *The Journal of Human Research Adult Learning*. 12(20).
- Sığrı, Ü. ve Basım, N., 2006. İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi*

- İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12). ss. 131-154.
- Sur H. , B. Eren, 2004. Hastanelerde Hekimlerle İlişkiler. SB Diyalog, T. C. Sağlık Bakanlığı Yayın Organı, Mayıs 2004, Sayı:2.
- Şentürk F. K., ve Tekin Y., 2015. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Journal Of Alanya Faculty Of Business / Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*, 7(2). Ss. 195-206.
- Taş A. ve Önder E. 2010. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Ekonomik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(32), ss.18.
- Taşlıyan M. , Arı Ü. N ve Duzman B., 2011. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2).
- Tengilimoğlu D. ve Yiğit A., 2005. Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8(3).
- Tengilimoğlu D., 2005. Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14). Ss. 1-16.
- Turunç Ö. Ve Çelik M., 2010. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14 (1) ss.209-232.
- Türkay O. Ve Eryılmaz B., 2010. Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(24).
- Türker, K., 2005. Herzberg in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1).
- Umstot D.D. .1984. Understanding Organizational Behavior. West Publishing Company, New York.
- Wolfgang, A. P., 1995. Job stress, coworker social support, and careeer commitment: A comparison of female and male pharmacists. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, ss. 149-160.
- Akgündüz Y., 2013. Konaklama işletmelerinde iş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki ilişkinin Analizi. *Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1).
- Yelboğa, A. 2006. Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), ss. 196-211.
- Yelboğa, A., 2007. Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumuna ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), ss.1-18.
- Yıldırım F., 2007. İş doyumuna ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62. ss. 1
- Yıldırım, İ. T. 2004. Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Revizyonu. *Eğitim Araştırmaları*, (17), ss. 221
- Yiğit, R., Dilmaç, B., ve Deniz, E. M., 2011. İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*. 13(3), ss.1-18.

- Yücel İ., 2012. İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi* Sayı. 33.
- Yüksel İ., 2002. Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(68).
- Yürür S. Ve Sarıkaya M. 2011. Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*. 11 (4), ss. 537-552.
- Zel, U., (2001). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi. *Amme Dergisi*. 34(2)
- Zhao X., Qu, H., Ghiselli R., 2011. Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: a case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30. ss. 46–54.



Diğer Yayınlar

- Akbaş D. (2015). Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, 2015 Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgün B. (2014). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul, 2014. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksayan S. (1990). Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. *Yayınlanmamış doktora tezi*. İstanbul: 2014: İstanbul Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Avcu Y., (2008). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkiler: İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bulunan Orta Kademe Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2008. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın E. B., (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: 2007. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balcı Y., (2009). İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı ile Yöneticilerin Öğretimsel Liderlik ve Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: 2009. Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bardavit M. (2007). Kişilik Yapılarının Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerine Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: 2007. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başar D. (2009) Çalışanların Şirket Politikası, Liderlik Davranışları Ve Etki İklimi Algılamaları İle İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yüksek lisans tezi*. Gebze: 2009. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baştemur Y. (2006). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Kayseri: 2006. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraç A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: 2008. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram Ş. (2013) Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Gebze: 2013. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gebze: 2009. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bozbey S. (1997). Durumsal Liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin Alt Kademe Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: 1997. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt E. (2011). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Eğitim Ve Geliştirme Faaliyetleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin incelenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2011. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Budak, A. (2006). Kamu sektöründe çalışanların iş tatmin düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: 2006. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buharalıoğlu C., (2014). İlköğretim Öğretmenlerinin, Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 21014. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bursalı M. Y. (2008). Örgütsel politikanın işleyişi: Örgütsel politika algısı ve politik davranış arasındaki ilişkiler. *Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Canlıoğlu G. (2008). Değişen Toplum Yapılarında Bilginin Değişen Konumu. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2008. Marmara Üniversitesi. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Çetin T. (2009). Ülkemizde Sağlık İnsan Gücü Planlaması Ve Yönetimi Açısından Hekimlerin Çalışma Koşullarının Yeniden Düzenlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2009. Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çırpan, H., (1999), Lider Mi, Yönetici Mi? [online]. http://www.sbmyo.duzce.edu.tr/Dokumanlar/0a795249-f84f-41c3-a344-4e8c39ce214a_Isletme%20Becerileri%20Makale%2015%20-%2019%20Nisan.pdf (Ziyaret Tarihi: 21.08.2016)
- Çimenlidere S., (1994). Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma. Yayımlanmamış *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul:1994. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dağdeviren G. E., (2007). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: 2007. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir N. (2005). Örgüt Kültürü – İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: 2005. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz M. (2014). Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik Ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: 2014. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dikmen B. (2012). Liderlik Kuramları Ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2012. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Gebze: 2005. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eranıl A. K., (2014). Mesleki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: 2014. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eraol G., (2012). Liderlik tarzları ve Örgütsel Sessizlik ilişkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: 2012. Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan Ö. (2016). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Ve İş Doyumu. *Yüksek lisans Tezi*. İstanbul: 2016. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi.

- Gallup, Küresel Duygusal Raporu, (2009).
http://www.gallup.com/poll/158882/singapore-ranks-least-emotional-country-world.aspx?g_source=the%20most%20emotional%20country&g_medium=search&g_campaign=tiles. [Erişim tarihi: 22.12.2016]
- Gezici A. (2007) Yöneticilerin Liderlik Stilllerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: 2007. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler A. R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: 2007. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güllü T. (2015). Eğitim Ve Geliştirme Programlarının Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi Ve Bankacılık Sektöründe İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: 2015. Nuh Naci Yazgan Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gür D., (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: 2006. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamarat M. (2010). Liderlik Ve Liderlik Davranışı: Polis Okulunda Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul 2010. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalebaşı E. S., (2014). Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul 2014. İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplanoglu A. (2007). Yönetici Hemşirelerin Atılmanlık Düzeyleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2007. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Karadağ N., (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2013. Beykent Üniversitesi İstanbul. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kerim N. (2010). İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu Ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2010. İstanbul Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Koca A., (2001). İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2001. İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Koç A. (2000). Örgütlerde Ödüllendirme Sistemi ve İş Tatmini. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: 2000. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kul M., (2010). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Yıldıma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri, Örgütsel Bağlılıkları Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Yüksek lisans tezi*. Ankara: 2010. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurt L. (2012). İşgücü Verimliliğinin Göstergesi Olarak İş Çıktısı Miktarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi - ODTÜ Kütüphanesi'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: 2012. Atılım Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçüközdemir M., (2006). Turizmde İş Tatmini - Dış Müşteri Tatmini. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: 2006. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okyay N., (2009). Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Yayınlanmış *Yüksek lisans Tezi*, Adana: 2009. Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Orhan N., (2013). Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: 2013. Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ormancı A., (2005). Yönetici Hemşirelerin Algıladıkları Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: 2005.Cumhuriyet Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Öğretici. R. (2006). Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. Kütahya: 2006. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ömür D., 2010. Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: 2010. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztekin Z. Ş., (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Eskişehir:2008. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pekel H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: 2001. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rençber Y. (2012). Batman İli sağlık sektöründe kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin iş doyum ve iş doyumunu etkileyen faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: 2012. Fırat Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Saygılı M., (2008). Çalışma Ortamlarına İlişkin Algıları İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: 2008. Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sayın Ç. (2008). Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul: 2008. Haliç Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sever D. A., (1997). Hemşirelerin İş Stresi İle Başa Çıkma Yolları Ve Bunların Sonuçlarının Araştırılması. *Doktora Tezi*, İstanbul:1997. İstanbul Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Sun H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara: 2002. TCMB.
- Sürek, M. (2007). İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. İstanbul:2007. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen S., (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan liderlik ile İş Doyumu İlişkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: 2012. Muğla Üniversitesi. Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Şenyiğit A. (2008). İş Doyumu ve Tüketici Tatmini İlişkisi Kamu ve Özel Kesim Sağlık Hizmetlerinde Hekimlerin İş Doyumunun Hasta Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Manisa:2008. Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: 2006. Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şuvağ, Y. 1996. Üniversite mezunu çalışanların iş doyumu ve moral araştırması. TCDD Örneği. *Bilim Uzmanlığı Tezi*. Ankara.
- Tarım N., 2010. Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: 2010. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Tokel A. (2006). Öğretmenlerde İş Doyumu ve Stres Düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: 2006. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Usta N. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin iş Doyumu ile Demografik Faktörler Arasındaki ilişkinin Belirlenmesi (Ankara ili Çubuk ilçesi Uygulaması). *Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yalınkılıç R. (2010). İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek lisans tezi*. Hatay: 2010. Mustafa Kemal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım B.N. (2012). Liderlik Özellikleri Ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi. *Yüksek lisans tezi*. Kocaeli: 2012. Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1.1 ANKET SORULARI

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi'nden Caner Ateş'in olup, liderlik ve çalışma arkadaşı desteğinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini saptama konulu yüksek lisans tezi yazımı için yürütülmektedir.

Bu amaçla hazırlanan ankette, her bölümün başında, ilgili bölümdeki ölçeğin nasıl cevaplanacağı konusunda bilgi verilmiştir. Verecek olduğunuz tüm bilgiler tamamen gizli kalacaktır. Çalışmanın hiçbir bölümünde isminiz veya kimliğinizi ortaya çıkaran herhangi bir soru bulunmamaktadır. Çalışmanın objektif olması ve elde edilecek sonuçların güvenilirliği bakımından içtenlikle duygu ve düşüncelerinizi yansıtacak yanıtlar vermeniz önemlidir. Çalışmaya katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ekte verilen ölçeklerdeki sorulara, objektif bir şekilde ve eksiksiz olarak cevap vermeniz araştırmanın sağlıklı bir veri tabanı üzerine oturmasını sağlamak açısından son derece önemlidir.

Herhangi bir sorunuz olduğu takdirde, ates.caner@hotmail.com adresinden araştırmacı ile irtibata geçebilirsiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Anketleri doldurmanız ve göndermeniz durumunda, uygulamayı istediğiniz zaman bırakabileceğinizi bildiğiniz, çalışmaya tamamen gönüllü olarak katıldığınız ve çalışmanın bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ettiğiniz varsayılacaktır.

1	2	3	4	5
Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtirken; çalışmakta olduğunuz işletmenizi düşünerek cevap veriniz. Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Yaptığınız iş ile ilgili iş doyumunuz dikkate alındığında, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					

8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları açısından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

1	2	3	4	5
Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum

Aşağıda çeşitli liderlik davranışlarını içeren cümleler yer almaktadır. Liderinizin davranışları göz önünde bulundurulduğunda bu davranışlardan ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1. Düzeni sağlaması bakımından					
2. Tutarlı olması bakımından					
3. Yeni fikirleri teşvik etmesi bakımından					
4. Eleştirilere açık olması bakımından					
5. Karar alırken riske girmekten kaçınmaması bakımından					
6. Açık ve dürüst bir yöntemi olması bakımından					
7. Güven vermesi bakımından					
8. Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanması bakımından					
9. Arkadaşça olması bakımından					
10. Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilmesi bakımından					
11. Gelecek hakkında planlar yapması bakımından					
12. Talimatlarını açık bir şekilde vermesi bakımından					
13. Astlarına bir birey olarak saygı göstermesi bakımından					

14. Olayları irdelemesi ve düşünmeden karar vermemesi bakımından					
15. Çalışma gereksinimlerini anlaşılır bir şekilde tanımlaması ve ifade etmesi bakımından					
16. İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyması bakımından					
17. Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratması bakımından					
18. Esnekliği ve değişime açık olması bakımından					
19. Astlarına adil davranması bakımından					
20. İşin denetiminde titiz olması bakımından					
21. Gerektiğinde çabuk karar alması bakımından					
22. Karar verirken astlarına söz hakkı vermesi bakımından					
23. Kurallara ve prensiplere uymaya önem vermesi bakımından					
24. Planları dikkatli yapması bakımından					
25. Büyümeyi teşvik etmesi bakımından					
26. Amaçları belirgin olması bakımından					
27. İyi çalışmaları takdir etmesi bakımından					
28. Birimlerin sonuçları hakkında bilgi vermesi bakımından					
29. Diğerlerinin düşüncelerine önem vermesi bakımından					
30. Yeni projeler üretmesi bakımından					
31. Yeniliklere açık olması bakımından					
32. Astlarına güvenmesi bakımından					
33. Astlarını savunması bakımından					
34. Tartışmadan uzak, arkadaşça bir ortam yaratması bakımından					
35. Uygulanmakta olan planlar üzerinde titizlikle durması bakımından					
36. Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinlemesi bakımından					

1	2	3	4	5
Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum

Aşağıda çalışma arkadaşları desteğini içeren cümleler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarınızın davranışları göz önünde bulundurulduğunda bu davranışlardan ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.	1	2	3	4	5
1. Çalışma arkadaşlarımdan bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranmaları bakımından					
2. Çalışma arkadaşlarımdan işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazır olmaları bakımından					

3. Çalışma arkadaşlarımla işimi yapmamda yardımcı olmaları bakımından					
4. Çalışma arkadaşlarımla konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlemeleri bakımından					
5. Çalışma arkadaşlarımla bir işi iyi yaptığımda beni takdir etmeleri bakımından					
6. Çalışma arkadaşlarımla işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim kişiler olmaları bakımından					
7. Çalışma arkadaşlarımla hayatımı zorlaştırmaları bakımından					
8. Çalışma arkadaşlarımla yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkmaları bakımından					
9. Çalışma arkadaşlarımla hasta olduğum ve işte olmadığım zamanlarda işlerimi üstlenmeleri bakımından					

Son olarak aşağıdaki bilgileri doldurunuz ya da X ile işaretleyiniz:

YAŞINIZ: _____

CİNSİYET: KADIN _____ ERKEK _____

EĞİTİM DURUMUNUZ: İlköğretim _____

Lise _____

Üniversite (ön lisans veya lisans) _____

Yüksek lisans veya doktora _____

Diğer ise belirtiniz _____

Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz? 1 yıldan az _____

1-2 yıl arası _____

2-5 yıl arası _____

5-10 yıl arası _____

10 yıl üstü _____