

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL  
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN  
ARACI ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**METİN KAYA**

**İstanbul, 2020**

**T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL  
İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN  
ARACI ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**METİN KAYA**

**Danışman: DOÇ. DR. ESRA DİNÇ ELMALI**

**İstanbul, 2020**

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**TEZ ONAY BELGESİ**

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi METİN KAYA'nın İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 17.03.2020 tarih ve 2020-10/27 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

## GENEL BİLGİLER

|                           |                                                                                                   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İsim ve Soyadı</b>     | : Metin KAYA                                                                                      |
| <b>Anabilim Dalı</b>      | : İşletme                                                                                         |
| <b>Bilim Dalı</b>         | : Yönetim ve Organizasyon                                                                         |
| <b>Tez Danışmanı</b>      | : Doç. Dr. Esra Dinç ELMALI                                                                       |
| <b>Tez Türü ve Tarihi</b> | : Doktora – Haziran 2020                                                                          |
| <b>Anahtar Kelimeler</b>  | : İş Karakteristikleri, Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik, İş Tatmini, Bireysel İş Performansı |

## ÖZET

### İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

*Bu araştırmanın amacı, iş karakteristikleri ve liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolünü belirlemektir. Araştırmada birincil veri temini ve anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, İstanbul'da özel ve kamu kurumlarından tesadüfi seçilen 527 sağlık çalışanı üzerinde uygulanmıştır. Analiz yöntemi olarak lineer regresyon ve Baron-Kenny hiyerarşik regresyon aracı etki teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; iş kimliği ve arkadaşlık iş karakteristiği boyutlarının uyum performansı ve zarar verici iş davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu; arkadaşlık, iş kimliği ve beceri çeşitliğinin içerik performansı ve görev performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu; arkadaşlık, iş kimliği, özerklik ve geri bildirim iş karakteristiklerinin bireyin iş tatmin düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu,*

*görev performansı, uyum performansı, içerik performansı ve zarar verici iş davranışının belli oranlarda bireyin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu görülmüştür. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzının içerik performansı, uyum performansı ve zarar verici iş davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu; her iki liderlik tarzının (işlemci ve dönüşümcü) da bireyin iş tatmin düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Aracılık etkisi ile ilgili analiz sonuçlarına göre ise; iş kimliği ve arkadaşlık karakteristiklerinin uyum performansı, içerik performansı ve görev performansı üzerindeki etkisinde genel iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu; dönüşümcü liderlik tarzının uyum performansı, içerik performansı ve görev performansı üzerindeki etkisinde genel iş tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

## GENERAL KNOWLEDGE

**Name and Surname** : Metin KAYA  
**Field** : Business Administration  
**Programme** : Management and Organization  
**Supervisor** : Assoc. Professor Esra Dinç ELMALI  
**Degree Awarded and Date** : Ph.D. – June 2020  
**Keyword** : Job Characteristics, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Job Satisfaction, Individual Job Performance.

### ABSTRACT

#### **THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE EFFECT OF JOB CHARACTERISTICS AND LEADERSHIP STYLES ON INDIVIDUAL JOB PERFORMANCE**

*The purpose of this research is to determine the mediating role of job satisfaction in the impact of job characteristics and leadership style on individual job performance. Primary data gathering and structured questionnaire techniques were employed in the research. The questionnaire was administered on 527 randomly selected employees from the private and public health institutions in İstanbul. Linear regression and Baron-Kenny hierarchical regression tool effect techniques were used as analysis method. According to the research results; job identity and friendship as job characteristic dimensions have a positive effect on adaptive performance and counterproductive work behavior; friendship, job identity and diversity of skills have a positive effect on contextual performance and task performance; It was observed that friendship, job identity, autonomy and feedback job characteristics had a positive effect*

*on the level of job satisfaction of the individual, task performance, adaptive performance, contextual performance and counterproductive job behavior had a positive effect on the individual's job satisfaction. In addition, transformational leadership style has a positive effect on contextual performance, adaptive performance and counterproductive work behavior; both leadership styles (transformational and transactional) were found to have a positive effect on the individual's job satisfaction. According to the results of the analysis on the mediation effect; general job satisfaction has a partial mediating role in the impact of job identity and friendship characteristics on adaptive performance, contextual performance and task performance; It was concluded that overall job satisfaction has a partial mediating role in the effect of transformational leadership style on adaptive performance, contextual performance and task performance.*

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, iş karakteristiklerinin ve liderlik tarzlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkilerinde iş tatmininin aracı rolünün belirlenmesidir.

Araştırmanın kuramsal açıdan kapsamını oluşturan dört yapı bulunmaktadır. Bunlar; iş karakteristikleri, liderlik tarzları, iş tatmini ve bireysel iş performansıdır. Bu yapıların tamamı bireysel düzeyde incelenmiş ve ordinal düzeyde ölçüm yapılarak birincil veri elde etme yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamı toplumsal açıdan çalışanlarla, sektörel açıdan sağlık çalışanları ile sınırlanmıştır. Araştırma, sağlık çalışanlarının iş yaşamındaki dört farklı yapıda incelenen davranışını örgüt-birey etkileşimi düzeyinde ele almaktadır.

Bilimsel araştırma ve tez çalışmalarında büyük emekleri ve desteği olan değerli tez danışmanım sayın Doç. Dr. Esra Dinç Elmalı'ya ve özverili desteğini hissettiğim İşletme Fakültesi Anabilim Dalı Başkanı sayın Prof. Dr. Deniz Börü'ye sonsuz teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Tez izleme ve tez jürimdeki sayın Prof. Dr. Serra Yurtkoru, sayın Doç. Dr. Turhan Erkmen'e ve sayın Doç. Dr. Erkan Taşpınar'a bilimsel katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca, tez çalışmalarında desteğini esirgemeyen Ahmet Yesevi Üniversitesi Rektörü sayın Prof. Dr. Cengiz Tomar'a ve Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı sayın Prof. Dr. Nuran Cömert'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2020

Metin KAYA

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>TABLO LİSTESİ.....</b>                                                        | <b>x</b>   |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>                                                        | <b>xiv</b> |
| <b>KISALTMALAR .....</b>                                                         | <b>xv</b>  |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                                            | <b>1</b>   |
| <b>2. İŞ KARAKTERİSTİKLERİ.....</b>                                              | <b>7</b>   |
| 2.1. İş Karakteristikleri Kavramı .....                                          | 8          |
| 2.2. İş Karakteristikleri Modeli .....                                           | 8          |
| 2.3. İş Karakteristikleri, İş Tatmini, Bireysel İş Performansı İlişkileri .....  | 11         |
| 2.3.1. İş Karakteristikleri ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki ..      | 12         |
| 2.3.2. İş Karakteristikleri ve İş Tatmini İlişkisi .....                         | 15         |
| 2.4. İş Karakteristikleri Modelinde Kritik Psikolojik Durumlar .....             | 19         |
| 2.4.1. İş Anlamlı Görme .....                                                    | 19         |
| 2.4.2. İşin Sonuçlarına Yönelik Sorumluluk Duyma .....                           | 20         |
| 2.4.3. İş Aktivitelerinin Sonuçlarına Yönelik Bilgi .....                        | 21         |
| 2.5. İş Karakteristikleri Modelinde Kritik Psikolojik Durumların Aracı Rolü .... | 22         |
| 2.6. İş Karakteristikleri Modelinde Düzenleyici Değişkenler .....                | 23         |
| 2.6.1. Bilgi ve Yetenek .....                                                    | 23         |
| 2.6.2. İçerik Tatmini.....                                                       | 23         |
| 2.6.3. Gelişim İhtiyacının Gücü .....                                            | 24         |
| 2.7. Genişletilmiş İş Karakteristikleri Modeli .....                             | 26         |
| <b>3. LİDERLİK TARZI.....</b>                                                    | <b>28</b>  |
| 3.1. Liderlik Tanımları .....                                                    | 28         |
| 3.2. Liderlik Yaklaşımları .....                                                 | 29         |
| 3.2.1. Özellikler Yaklaşımı .....                                                | 29         |
| 3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı .....                                      | 30         |
| 3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....                                         | 31         |
| 3.3. Liderlik Tarzları .....                                                     | 31         |
| 3.3.1. Otoriter (Otokratik) Liderlik .....                                       | 32         |
| 3.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik .....                                       | 33         |
| 3.3.3. Tam Bağımsızlık Veren Liderlik .....                                      | 33         |
| 3.3.4. İş Gördürücü Liderlik .....                                               | 34         |

|                                                                                                                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.5. Karizmatik Liderlik.....                                                                                                                                    | 34        |
| 3.3.6. İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik.....                                                                                                                          | 35        |
| 3.4. Liderlik Tarzı, İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkiler..                                                                                  | 38        |
| 3.4.1. Liderlik Tarzı ve Bireysel İş Performansı İlişkisi.....                                                                                                     | 38        |
| 3.4.2. Liderlik Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi .....                                                                                                                 | 39        |
| <b>4. İŞ TATMİNİ.....</b>                                                                                                                                          | <b>40</b> |
| 4.1. İş Tatmini Kavramının Kapsamı .....                                                                                                                           | 40        |
| 4.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....                                                                                              | 41        |
| 4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....                                                                                                                        | 42        |
| 4.3.1. Bireysel Faktörler.....                                                                                                                                     | 43        |
| 4.3.2. İş ve Örgüt Faktörleri.....                                                                                                                                 | 44        |
| 4.4. İş Tatminin Sonuçları .....                                                                                                                                   | 46        |
| 4.4.1. İş Tatmininin İş Ortamına Faydaları.....                                                                                                                    | 46        |
| 4.4.2. İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı İlişkisi.....                                                                                                         | 49        |
| 4.5. İş Tatminsizliğinin Örgüt Üzerindeki Etkileri.....                                                                                                            | 51        |
| 4.5.1. Devamsızlık .....                                                                                                                                           | 52        |
| 4.5.2. İş Gören Devir Hızı.....                                                                                                                                    | 52        |
| 4.5.3. İş Uyuşmazlıkları .....                                                                                                                                     | 53        |
| 4.5.4. Yabancılaşma .....                                                                                                                                          | 53        |
| 4.6. İş Tatminsizliğinin Çalışan Üzerindeki Etkileri .....                                                                                                         | 54        |
| <b>5. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI.....</b>                                                                                                                             | <b>56</b> |
| 5.1. Bireysel İş Performansı Kavramı .....                                                                                                                         | 56        |
| 5.2. Bireysel İş Performansı Boyutları .....                                                                                                                       | 60        |
| 5.2.1. Görev Performansı .....                                                                                                                                     | 60        |
| 5.2.2. İçerik Performansı.....                                                                                                                                     | 62        |
| 5.2.3. Pozitif Sosyal Davranış Performansı .....                                                                                                                   | 63        |
| 5.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme.....                                                                                                                | 64        |
| 5.2.5. Bireylerarası İyi İlişkiler .....                                                                                                                           | 66        |
| 5.2.6. Uyum Performansı .....                                                                                                                                      | 68        |
| 5.2.7. Zarar Verici İş Davranışı .....                                                                                                                             | 70        |
| 5.3. Bireysel İş Performansının Öncülleri .....                                                                                                                    | 72        |
| 5.4. Bireysel İş Performansının Sonuçları.....                                                                                                                     | 72        |
| <b>6. İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....</b> | <b>74</b> |
| 6.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı .....                                                                                                                           | 74        |
| 6.2. Araştırmanın Soruları .....                                                                                                                                   | 74        |
| 6.3. Araştırma Modeli .....                                                                                                                                        | 75        |
| 6.4. Araştırma Hipotezleri .....                                                                                                                                   | 75        |

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.5. Araştırma Evreni ve Örneklem.....                                                                                           | 76         |
| 6.6. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi.....                                                                                       | 77         |
| 6.6.1. Veri Toplama Araçları .....                                                                                               | 78         |
| 6.6.2. Veri Toplama Yöntemi .....                                                                                                | 80         |
| <b>7. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>                                                                                                | <b>81</b>  |
| 7.1. Veri Düzenleme.....                                                                                                         | 81         |
| 7.2. Tanımlayıcı Bulgular.....                                                                                                   | 82         |
| 7.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri.....                                                                           | 83         |
| 7.3.1. İş Karakteristikleri .....                                                                                                | 84         |
| 7.3.2. Çok Yönlü Liderlik .....                                                                                                  | 86         |
| 7.3.3. İş Tatmini .....                                                                                                          | 88         |
| 7.3.4. Bireysel İş Performansı.....                                                                                              | 88         |
| 7.3.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                                       | 90         |
| 7.3.6. Değişkenler Arası İlişkiler .....                                                                                         | 91         |
| 7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular .....                                                                              | 93         |
| 7.4.1. İş Karakteristiklerinin ve Liderlik Tarzlarının Bireysel İş Performansı<br>Üzerindeki Etkisine İlişkin Analizler .....    | 93         |
| 7.4.2. İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler .....                                                                        | 108        |
| 7.4.3. İş Karakteristiklerinin Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisinde<br>İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler..... | 111        |
| 7.4.4. Liderlik Tarzlarının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş<br>Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler.....    | 122        |
| <b>8. SONUÇ .....</b>                                                                                                            | <b>135</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                               | <b>143</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                             | <b>151</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                    | Sayfa No. |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablo 1:</b> İş Tatmini Kavramına Yönelik Yapılan Tanımların Çerçevesi.....     | 41        |
| <b>Tablo 2:</b> Bireysel İş Performans Boyutları .....                             | 58        |
| <b>Tablo 3:</b> Araştırma Hipotezleri .....                                        | 76        |
| <b>Tablo 4:</b> İş Karakteristikleri Envanteri Madde Analizi.....                  | 78        |
| <b>Tablo 5:</b> Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Ölçek Yapısı.....                    | 79        |
| <b>Tablo 6:</b> Katılımcı Demografik Bilgileri .....                               | 82        |
| <b>Tablo 7:</b> Katılımcı Yaş ve Çalışma Süreleri .....                            | 83        |
| <b>Tablo 8:</b> Kurum Demografik Bilgileri .....                                   | 83        |
| <b>Tablo 9:</b> Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları ve Yorumlama .....          | 83        |
| <b>Tablo 10:</b> İş Karakteristikleri Faktör Analizi Sonucu.....                   | 85        |
| <b>Tablo 11:</b> Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi Sonucu.....                     | 86        |
| <b>Tablo 12:</b> İşlemci Liderlik Faktör Analizi Sonucu .....                      | 87        |
| <b>Tablo 13:</b> Bireysel İş Performansı Faktör Analizi Sonucu .....               | 89        |
| <b>Tablo 14:</b> Faktörlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                   | 90        |
| <b>Tablo 15:</b> Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....                         | 92        |
| <b>Tablo 16:</b> Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Modeli .....           | 95        |
| <b>Tablo 17:</b> Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları ..... | 95        |
| <b>Tablo 18:</b> Uyum Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                    | 96        |
| <b>Tablo 19:</b> Uyum Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....          | 97        |
| <b>Tablo 20:</b> İçerik Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                  | 98        |
| <b>Tablo 21:</b> İçerik Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları.....         | 98        |
| <b>Tablo 22:</b> Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                   | 99        |
| <b>Tablo 23:</b> Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....         | 99        |
| <b>Tablo 24:</b> İş Tatmini Lineer Regresyon Modeli .....                          | 100       |
| <b>Tablo 25:</b> İş Tatmini Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....                | 101       |

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 26:</b> İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                                          | 102 |
| <b>Tablo 27:</b> Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Modeli .....                                                      | 103 |
| <b>Tablo 28:</b> Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....                                            | 103 |
| <b>Tablo 29:</b> Uyum Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                                                               | 104 |
| <b>Tablo 30:</b> Uyum Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....                                                     | 104 |
| <b>Tablo 31:</b> İçerik Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                                                             | 105 |
| <b>Tablo 32:</b> İçerik Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları.....                                                    | 105 |
| <b>Tablo 33:</b> Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli .....                                                              | 106 |
| <b>Tablo 34:</b> Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....                                                    | 106 |
| <b>Tablo 35:</b> İş Tatmini Lineer Regresyon Modeli .....                                                                     | 107 |
| <b>Tablo 36:</b> İş Tatmini Lineer Regresyon Analiz Sonuçları .....                                                           | 108 |
| <b>Tablo 37:</b> Bağımsız ve Aracı Değişkenler-Bağımlı Değişken Matrisi .....                                                 | 109 |
| <b>Tablo 38:</b> Bağımsız Değişkenlerin Aracı Değişkene (İş Tatmini) Etkisi .....                                             | 110 |
| <b>Tablo 39:</b> Baron Kenny Yöntemiyle Aracılık Testine Tabi Tutulacak Bağımsız Değişkenler.....                             | 110 |
| <b>Tablo 40:</b> İş Kimliği-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....           | 111 |
| <b>Tablo 41:</b> İş Kimliği-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları ..... | 112 |
| <b>Tablo 42:</b> İş Kimliği-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                    | 113 |
| <b>Tablo 43:</b> İş Kimliği-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....          | 113 |
| <b>Tablo 44:</b> İş Kimliği-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                  | 114 |
| <b>Tablo 45:</b> İş Kimliği-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....        | 115 |
| <b>Tablo 46:</b> İş Kimliği-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                   | 115 |

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 47:</b> İş Kimliği-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....                 | 116 |
| <b>Tablo 48:</b> Arkadaşlık-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                   | 117 |
| <b>Tablo 49:</b> Arkadaşlık-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....         | 117 |
| <b>Tablo 50:</b> Arkadaşlığın-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                          | 118 |
| <b>Tablo 51:</b> Arkadaşlığın-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....                | 119 |
| <b>Tablo 52:</b> Arkadaşlık-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                          | 119 |
| <b>Tablo 53:</b> Arkadaşlık-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....                | 120 |
| <b>Tablo 54:</b> Arkadaşlık-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                           | 121 |
| <b>Tablo 55:</b> Arkadaşlık-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....                 | 121 |
| <b>Tablo 56:</b> Dönüşümcü Liderlik-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....           | 122 |
| <b>Tablo 57:</b> Dönüşümcü Liderlik-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları ..... | 123 |
| <b>Tablo 58:</b> Dönüşümcü Liderlik-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                    | 123 |
| <b>Tablo 59:</b> Dönüşümcü Liderlik-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....          | 124 |
| <b>Tablo 60:</b> Dönüşümcü Liderlik-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli .....                  | 124 |

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 61:</b> Dönüşümcü Liderlik-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü<br>Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları ..... | 125 |
| <b>Tablo 62:</b> Dönüşümcü Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü<br>Hiyerarşik Regresyon Modeli .....               | 126 |
| <b>Tablo 63:</b> Dönüşümcü Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü<br>Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları .....     | 126 |
| <b>Tablo 64:</b> İşlemci Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik<br>Regresyon Modeli .....                 | 127 |
| <b>Tablo 65:</b> İşlemci Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik<br>Regresyon Analiz Sonuçları .....       | 128 |
| <b>Tablo 66:</b> Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları .....                                                                       | 128 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                                                         | Sayfa No. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Şekil 1:</b> İş Karakteristikleri Modeli .....                                                                                                       | 9         |
| <b>Şekil 2:</b> Genişletilmiş İş Karakteristikleri Modeli.....                                                                                          | 27        |
| <b>Şekil 3:</b> Bireysel İş Performansı Boyutları.....                                                                                                  | 59        |
| <b>Şekil 4:</b> Araştırma Modeli .....                                                                                                                  | 75        |
| <b>Şekil 5:</b> İş Karakteristikleri İle Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi İle İlgili Araştırma Modelimiz. .... | 94        |
| <b>Şekil 6:</b> Liderlik Tarzları İle Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi İle İlgili Araştırma Modelimiz. ....    | 94        |

## KISALTMALAR

|            |                               |
|------------|-------------------------------|
| <b>BİP</b> | : Bireysel İş Performansı     |
| <b>CYL</b> | : Çok Yönlü Liderlik          |
| <b>İK</b>  | : İş Karakteristikleri        |
| <b>İT</b>  | : İş Tatmini                  |
| <b>UÇÖ</b> | : Uluslararası Çalışma Örgütü |

## 1. GİRİŞ

Çağımızın sürdürülebilir rekabetçi koşulları, iş organizasyonlarının bireysel iş performansını etkileyen iş karakteristikleri, liderlik tarzları ve iş tatmini gibi davranışsal konular önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin giderek karmaşık bir yapı kazanması, yeni bilgi ve teknolojilerin yönetim yapılarını etkilemesi sonucu işletmelerde bireyin başarısı ve bunun belirleyicileri arasındaki ilişkinin de eskisinden farklı dinamiklere sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu konu üzerine artan ilgi iş-işgören uyumunu güncel araştırma başlıkları haline getirmiştir.

Organizasyonlarda iş-işgören uyumu ve buna yönelik iş dizaynı ile iş karakteristiklerinin yapılara göre yeniden planlanması, bir alternatif olarak bilimsel yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesinden bu yana olumlu etki sağlamıştır. Bu uyumun çeşitli branşlarda bilgi, yetenek, kişilik ve iş karakteristikleri boyutları çerçevesinde sağlandığını ifade eden detaylı faaliyetler yapılmıştır.

İş karakteristikleri, iş-işgören uyumu ve sonuç olarak hem işletme hem de işgören açısından faydanın optimum düzeyde sağlanmasında önemli bir yönetim aracı olarak düşünülebilir. İşgörenin işinden tatmini ve beraberinde gelen olumlu çıktılar, yönetici ve yönetimlerin önemle üzerinde durduğu noktalardır. İşgörenin iş tercihlerinde öncelikler bazen saygınlık, bazen maddi getiri ve bazen de özerklik gibi içsel motivasyona verilmektedir. Yaygın olarak önceliklerin istihdam ve işin devamlılığı üzerine olduğu görülmektedir.

İş karakteristikleri, iş tatmini ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiler ve liderlik tarzının buradaki rolü analiz edildiğinde, yönlendiren ve güdüleyen iş türlerinin bireyin içsel iş tatmini düzeyi üzerinde olumlu etkisi göze çarpmaktadır. İşgörenin iş sürecinde yakaladığı bireysel iş, fayda ve verimlilik olanakları ile genel tatmin düzeyi artmaktadır. İş zenginleştirildiğinde iş-işgören ilişkisi ve kültürü de olumlu yönde değişmekte ve genel tatmin düzeyi artabilmektedir.

İş karakteristikleri ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkide, iş karakteristiklerinin iş performansına etkisi, iş karakteristikleri ve ilişkisel iş dizaynı teorisine dayandırılmıştır. İş karakteristikleri teorisine göre görev kimliği, yetenek çeşitliliği, iş otonomisi ve geri bildirim ile birlikte görev önemi işin içsel güdüleyici potansiyelini oluşturur. İş-görenler sorumlu oldukları iş ve niteliklerinin başka kişiler üzerinde önemli etkileri olduğunu fark ettiğimizde işin anlamı artar ve böylece olumlu bir iç motivasyon kaynağı olur. Görev önemi, iş tatmini, iş motivasyon ve iş performansı gibi önemli iş sonuçlarıyla bağlantısı olduğu görülmüştür. Görev önemi, ilişkisel iş dizaynı teorisi içinde değer yaratan bir standarda sahiptir. Teorinin gereği olarak, görev önemi, çalışana görevinin başkalarına sağlayacağı varlığın faydalarını göstererek toplum ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı tanır. Algılanan etki geliştiği sürece topluma fayda yaratmaya yönelik motivasyon büyük olur. İş karakteristikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi bu doğrultuda değerlendiren farklı çalışma sonuçları bulunmaktadır.

İş karakteristikleri ve iş tatmini ilişkisi, iş karakteristiklerinin sonuçlarını örgütsel yapılarda değerlendiren meta analizi sonuçlarına göre iş karakteristikleri ile iş tatmini arasında ve genel tatmin arasında orta ve güçlü pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. Aynı meta analizin iş karakteristiklerinin neticelerini laboratuvar ortamında analiz eden sonuçlarına göre, iş karakteristikleri ile iş tatmini arasında ve genel tatmin düzeyi arasında pozitif anlamlı ilişki görülmüştür. Her iki durumda da iş karakteristiklerinin tatmin ile güçlü bir ilişkisi olduğu ortadadır.

İş nitelikleri boyutları açısından ele aldığımızda meta-analiz sonuçları, genel iş tatmini düzeyi ile ilişkisi en güçlü iş özelliği ve iş geri bildirimidir. Gelişim tatmini ile en güçlü ilişkisi olan iş özelliği ve iş özerkliğidir. Niteliksel iş motivasyonu ile en gelişmiş ilişkisi olan işin türü ise beceri çeşitliğidir. Bu özelliklerin toplam potansiyel motivasyon puanı ile gelişim tatmini ve genel iş tatmini ile pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür.

Liderlik kavramı üzerine olan çalışmalar geleneksel ve küreselleşme süreci içinde yıllarca devam etmektedir. Çağımıza kadar iş karakteristikleri çerçevesinde liderlik tarzları

üzerine çok sayıda liderlik tanımı yapılmış olup, organizasyonlarda değişim devam ettikçe yeni teoriler ve varsayımlar birbirini takip edeceği anlaşılmaktadır. Liderliğin kapsam ve algı biçimi, değişen örgütlenme koşulları ile değişmektedir. Liderliğe yönelik bulgular genellikle bir bütün olmaktan daha çok durumsal olarak yorumlanmaktadır.

Genel olarak liderlik kavramını ifade etmeye yönelik bütün yaklaşımlar türler, davranışsal, durumsal ve güncelliğini koruyan yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir. Yirminci yüzyılın başlarında tarihe geçmiş, başarılı, yetenekli, insan topluluklarını arkasında sürüklemiş liderlerin, diğer bir ifadeyle Büyük Adamların özelliklerini incelenmeye başlaması, liderlik teorilerinin temel kriterlerini oluşturmuştur. 1920'li yıllar ve sonrası süreçlerde ise araştırmalar davranışsal yaklaşıma doğru yönelmiştir.

İş tatmini, iş-görenin iş beceri ve duygularını ifade etmekte, çalıştığı ortamda ne kadar mutlu olduğunu anlatmakla değerlendirilmektedir. İş-görenin iş özellikleri, iç ve dış çevresi ile olan etkileşimi ve sonucunda ortaya çıkan ilişkiyi değerlendirdiğini söylemek de mümkündür. Özellikle iş tatmini, bireyin çalıştığı işinden beklentisi ile elde ettiği başarı arasında yaptığı mukayese sonucu verdiği tepkidir. İş-görenin çalışma süreci içinde yaşayarak öğrendiği, gözlemlediği ve elde ettiği tüm duygusal oluşumlar olarak daha geniş bir şekilde ifade etmek de mümkündür. Bu durumda pozitif ruhsal durum, iş tatmini olarak, negatif ruhsal durum ise iş tatminsizliği olarak yorumlanabilir. Bu yönü ile iş tatmini, tutumun genel bir biçimini yansıtır.

İş tatmini sonuçlarının bütünsel bir örgüt yapısı olmaktan çok kişisel olduğu görülmüştür. İş tatmini, bir kişisel davranış olması yönüyle daha çok bireysel görev yönelimli iş performansı türünden tutum ve davranışlar ile nedensel ilişki içinde olmalıdır.

Bireysel iş performansını iş tatmininin sonuçlarından biri olarak değerlendiren yaklaşım, sosyal değişim teorisi olarak tanımlanabilir. Sosyal değişim teorisine göre iş-gören birey ile örgüt arasındaki ilişkiler, beklentiler ve sorumluluklar bulunmaktadır ve bunun sınırları çok net değildir. Kuramsal olarak çalışan bireylerin iş performansları, örgütsel faaliyetlerin kendi yararlarına ne kadar uyum sağladığına bağlı olarak değişmektedir.

Buradan çalışan bireyin göstereceği iş performansının yüksek olması için iş tatmininin yüksek olması gerektiği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı içinde bulunma çabaları, iş-görenlerden ne kadar fazla yararlanabildiği ile ilgilidir. Bu nedenle işletmelerin çalışanlarının iş tatminine değer verdiği ve önemsettiği görülür. Çalışanın memnuniyeti, örgüte sağlayacağı faydayı da arttırmaktadır. Çalışanların işyerinde tatmini ile bireysel iş performanslarının artırılması düşünülmektedir.

İş tatminiyle bireysel iş performansı arasındaki ilişki üzerine uygulama yoluyla yapılan araştırma neticelerini bir araya getiren meta analiz çalışmalarında iş tatmini ile iş performansı arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Bireysel iş performansı, yönetim, iş sağlığı ve iş güvenliği, iş ve örgüt psikolojisi çevrelerinde bireysel iş performansı bilimsel olarak incelenmiştir. Bu alanların her biri, bireysel iş performansını çeşitli yönüyle analiz etmiştir. Organizasyonlarda yönetim alanının ilgisi daha çok çalışanların üretkenliğinin nasıl yükseltilebileceği üzerine yoğunlaşırken iş sağlığında ilgi, sağlık kaynaklı üretim kayıplarının azaltılması üzerine odaklanılmıştır. İş ve örgüt psikologları ise işe sadakatten bağlılık, tatminin ve kişiliği birer bireysel iş performansının araştırılması gerekli ve zorunlu olduğunu ele almışlardır.

Çağdaş yönetimde bireyin iş performansı ve bunu artırmak için birey-iş uyumu, önemli bir gündem konusu olmuştur. İş-gören performansı alanı, sanayi devriminden bu yana önemini artırmaktadır. Çağımızda endüstri 4.0'ı bu yönelişin bir devamı olarak görmek mümkündür. Örgütsel yaşamda artan rekabet, çalışanları performansın düzeyi yönünde baskı altına almakta, yoğun ve uzun çalışma koşulları ve istihdam zorlukları çalışma yaşamını olumsuz etkilemektedir. Bu süreçler, iş-görenlerin içine girdiği çevre gücüne sahip, değişime uyum sağlayan ve toleransı gelişmiş bireyler olmaya zorlamaktadır.

Araştırma alan yazınında iş karakteristikleri ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda muhtelif faktörlerin etkisinin araştırıldığı ancak işlemci-

dönüşümcü liderlik tarzı ve iş tatmininin aracı etkilerini test eden yeterli sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Bu tespit uyarınca, araştırma değişkenleri hakkında literatür bilgisine dayanılarak oluşturulan temel araştırma sorusu “İş karakteristiklerinin ve liderlik tarzının bireysel iş performansına etkisi var mıdır ve bu etkide iş tatmininin rolü nedir?” şeklindedir.

Bireysel iş performansı boyutları, iş performansı üzerine örgütsel yaşamda değer taşıyan kavramsal çerçevelerden görev, içerik, uyum performansı ve zarar verici iş davranışları şeklinde olan özellikler önem taşımaktadır. İş ortamının türüne göre boyutların kapsadığı göstergeler değişebilmektedir. Görev performansı boyutu işin özünü veya temelini oluşturan görevlerdeki performanstır. İçerik performansı, işin yöntem olarak esasını teşkil eden görevlerin gerçekleşmesine zemin oluşturan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlardaki performanstır. Uyum performansı, çalışanın iş sistemleri ve rollerine uyum sağlayabilme performansıdır. Zarar verici iş davranışları ise örgüte fayda ve verimlilik sağlamayan olumsuz davranışlardır. Bireysel iş performansının çevresini oluşturan görev performansı, içerik performansı, uyum performansı ve zarar verici davranış performansı boyutlarıdır.

Araştırmanın kuramsal açıdan kapsamını yine iş karakteristikleri, liderlik tarzları, iş tatmini ve bireysel iş performansından oluşan dörtlü yapı oluşturmaktadır. Bu yapıların tamamı bireysel düzeyde incelenmiş ve ordinal düzeyde ölçüm yapılarak birincil veri elde etme yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamı toplumsal açıdan çalışanlarla sektörel açıdan sağlık çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, sağlık çalışanlarının iş yaşamındaki davranışını dört farklı yapı ile örgüt-birey etkileşimi düzeyinde ele almaktadır.

Bu çalışmada, anket formu yoluyla elde edilen birincil verinin kantitatif analiz teknikleri ile analiz edilerek araştırma modelini doğrulaması ve modelden çıkarılan hipotezlerin sınanmasına yönelik bir araştırma yöntemi izlenmiştir. Araştırma süreci, öncelikle amaç ve soruların belirlenmesi, ardından araştırma modeli oluşturularak üzerinde test edilen hipotezlerin ortaya konması şeklinde ilerlemektedir.

Bu araştırmanın amacı, iş karakteristiklerinin ve liderlik tarzlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkilerinde iş tatmininin aracı rolünün belirlenmesidir.

Araştırma yedi bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın önemi ve çıkış nedenleri anlatılmaktadır. Birinci bölümde iş karakteristikleri, ikinci bölümde işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzları, üçüncü bölümde iş tatmini ve dördüncü bölümde bireysel iş performansı anlatılmaktadır. Beşinci bölümde iş karakteristiklerinin bireysel iş performansına etkisi ve bu etkide işlemci-dönüşümcü liderlik tarzları ile iş tatmininin aracı rolünü inceleyen araştırma yöntemi bölümü bulunmaktadır. Altıncı bölümde araştırma analiz ve bulguları sunulmakta ve yedinci ve son bölümde söz konusu bulgulara yönelik tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 2. İŞ KARAKTERİSTİKLERİ

Örgütsel yaşamda iş-işgören uyumu ve iş dizaynı ile iş karakteristiklerinin yeniden tasarlanması, bir seçenek olarak bilimsel yönetim yaklaşımının doğuşundan bu yana geniş ilgi görmektedir. Önceleri basitleştirme amacıyla başlayan iş dizaynı teşebbüsleri Herzberg'in motivasyon yaklaşımı içinde zenginleştirmeye dönüşmüştür (Oldham ve Hackman, 2010, s.463). Bu uyumun meslek, bilgi-yetenek, kişilik ve iş karakteristikleri boyutları çerçevesinde sağlandığını gösteren kapsamlı çalışmalar yapılmıştır (Chuang ve Sackett, 2016, s.83).

İş-işgören uyumunda işin karakteristiklerinin işgörene dışsal ve içsel tatmin vermesi ve anlam kazandırması aranmıştır (Scroggins, 2008, s.57). İşgörenin iş özelliği tercihi bazen prestij, bazen maddi getiri bazen de özerklik gibi içsel motivasyon oluşturacak özellikler şeklinde gerçekleşmektedir. Tercihler, işgörenin işe girme ve işte devam etme gibi kişisel amaçlarını ilgilendiren kararlarında önemli yer tutar (Weiss ve Cropanzano, 1996, s.51).

İşgören iş tercihleri ile arzu ettiği çalışma şartlarını sağlamakta işi ile uyum içinde olmayı amaçlamaktadır. İşgören iş ortamı ile uyum sağlarken işin bilgi beceri çeşitliliği, önem düzeyi, özerklik düzeyi, geri bildirim düzeyi gibi karakteristiklerini dikkate alır (Kulik, Oldham ve Hackman, 1987, s.281-282). Serbest çalışanların işlerinde duydukları tatminde iş karakteristikleri önemli yer tutmaktadır. Aynı şekilde ücretli çalışan profesyonellere yönelik işe alma süreçlerinde de dikkate alınmaktadır (Hyitti, Kautonen ve Akola, 2013, s.2035-2037). Herzberg'in motivasyon yaklaşımı kapsamında iş dizaynı ve zenginleştirme çalışmaları ile iş karakteristikleri teorisinin temeli oluşmuştur. İşin kapsamı, dizaynı ve işgören davranışları ile olan ilişkisi açısından örgütsel davranışın önemli bir inceleme konusu haline gelmiştir (Hackman ve Oldham, 2010, s.464).

### **İş Karakteristikleri Kavramı**

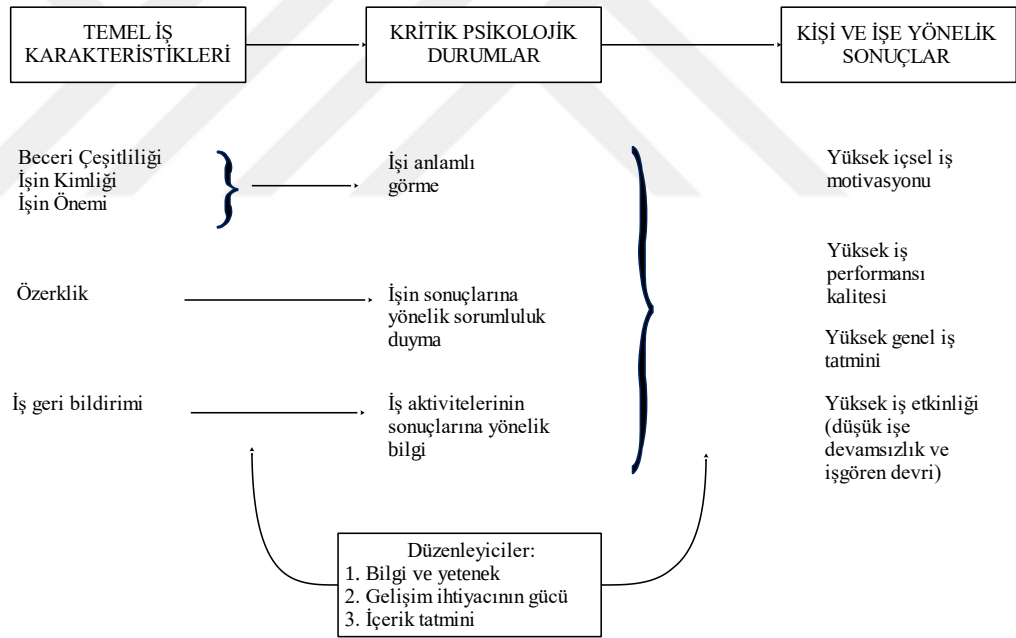
İş Karakteristiklerinin kavramsal olarak özünü Edward Lawler, Lyman Porter ve Victor Vroom' un beklenti teorisinin oluşturduğunu belirten Hackman ve Oldham (1974, s.464), çalışanların verimlilik, memnuniyet ve motivasyonu üzerinde iş karakteristiklerinin etkili olduğu ana fikrini savunmaktadır. Buna göre insanları işte motive eden, sonunda ödül alıp almamaları değil, işinde görevini yaptıklarında kendilerini iyi hissedip hissetmedikleri yani içsel motivasyonlarıdır. İş karakteristikleri modelinde, çalışanların verimliliğinin büyük oranda çalışan insanların işleri ile aralarındaki ilişkinin kalitesine bağlı olduğu varsayılmakta, doğru personelin seçimi ve eğitilmesinden çok iş-kişî uyumunun sağlanmasına öncelik verilmektedir. Kuramcılara göre iş-işgören uyumu sağlanması durumunda işgören, işin kendisi için getirileri olduğuna inanmakta ve iş kaynaklı motivasyon ve tatmini de artmaktadır. İş, kişiye uyum sağlayacak şekilde yapılandırıldığında çalışanı içsel açıdan motive etme potansiyeline sahiptir. Bu sayede işgörenin iş performansı daha yüksek ve sürdürülebilir olmaktadır (Hackman ve Oldham 1980, s.71-72). Sonuçta, işgörenin motivasyon ve tatmini için iş karakteristiklerinin kendisine uygun bir şekilde yeniden yapılandırılmasının, işe uygun personel aramaktan daha öncelikli olduğu anlaşılmaktadır.

### **İş Karakteristikleri Modeli**

İş karakteristikleri modeli fikrinin Turner ve Lawrence'ın *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes* adlı çalışmasından kaynaklandığı bildirilmektedir (Hackman ve Oldham, 2010, s.464). Araştırmacılar, bir işin hangi karakteristiklerinin çalışan memnuniyeti ile ilgili olduğunu belirleme girişimleri iş karakteristikleri modelini oluşturmuştur. Modeli oluşturan ilişkiler, grafik sunumu bulunmamakla birlikte ilk kez Hackman ve Lawler (1971, s.273)'ın çalışmasındaki iş karakteristiklerine çalışanların tepkileri arasındaki korelasyon bulguları ile ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, bu çalışmada işgöreni daha iyi performans gösterme hususunda hangi iş karakteristiklerinin motive ettiğini araştırmışlardır. Neticede iş karakteristiklerinin *beceri çeşitliliği, iş kimliği, iş önemi, özerklik* ve *iş geri bildirimi* olmak üzere beş boyut altında toplandığı görülmüştür. Araştırmacılar ayrıca, çalışanlar arasındaki kişisel gelişim ve öğrenme gereksinimlerindeki bir kısım farklılıkların da iş özelliği-motivasyon ilişkisinde rol

oynadığını ortaya koymuşlardır. Örneğin, kişisel başarı gereksinimi yüksek çalışanların, işlerinde bu karakteristiklerin etkisiyle motive olma olasılıkları daha yüksek olmaktadır. İş karakteristikleri modelinin gelişiminde bu araştırmanın sonuçlarının önemli yer tuttuğu görülmektedir. Özetle, iş karakteristikleri modeli, çalışanların daha yüksek motivasyon ve memnuniyet ile üretkenliklerini artıracak şekilde işlerin yeniden dizayn edilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hackman ve Oldham, 2010, s.465).

Şekil 1'deki Hackman ve Oldham (1980, s.90)'ın çalışmalarında yer alan iş karakteristikleri modelinde işin temel karakteristikleri, işgörenin kritik psikolojik durumları ile işgörene ve işe yönelik sonuçları arasındaki ilişkiler sergilenmektedir.



**Şekil 1: İş Karakteristikleri Modeli**

**Kaynak:** Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). Work Redesign. Massachusetts: Addison- Wesley, s.90.

İş karakteristikleri teorisi, işgörenin işini iyi yaptığında memnuniyet hissi, kötü yaptığında memnuniyetsizlik hissi duyacağını yani içsel motivasyon hissedeceğini, işinin kendisine verdiği kişisel gelişim fırsatlarından ve genel olarak işinden tatmin olacağını, işinde yüksek kalite sonuçlar ortaya koyacağını ve genel olarak işe devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminin düşeceğini öngörür. Psikolojik durumların eksik ya da düşük seviyede gerçekleşmesi halinde arzu edilen kişisel ve iş sonuçlarında da azalma görülür (Oldham ve Hackman, 2005, s.154).

İş karakteristikleri modelinde yer alan beş temel iş karakteristiği boyutundan oluşan bir kombinasyon, işin motive edici potansiyelini oluşturmaktadır. Potansiyel Motivasyon Puanı aşağıda verilen denklem ile hesaplanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, s.81).

*Potansiyel Motivasyon Puanı*

$$= \left[ \frac{\text{beceri çeşitliliği} + \text{işin kimliği} + \text{işin önemi}}{3} \right] \times \text{özerklik} \times \text{iş geri bildirimi}$$

Kural olarak işin anlamını oluşturan özelliklerden en az birinin işe anlam kazandıracak kadar yüksek olması gereklidir. Formülde elde edilen puan işin motive edebilme düzeyini göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1980, s.81).

Modelde yer alan kritik psikolojik durumlar, bir işi işgören için içten motive edici hale getiren psikolojik koşullar olup üç başlıkta toplanmıştır. Birincisi, işgörenin işini ne kadar anlamlı gördüğünü anlatır. İkincisi, işgörenin işin sonuçlarından kendisini ne kadar sorumlu bulduğuyla ilgilidir. Üçüncüsü, iş aktivitelerinin sonuçları hakkında bilgi sahibi olma durumunu anlatmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976, s.256).

İş karakteristikleri modelini oluşturan temel iş boyutları, kritik psikolojik durumlar, moderatör değişkenler ve bunlar ile kişisel ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırma sayesinde model ayrıntı kazanmış ve genişletilmiştir.

### **İş Karakteristikleri, İş Tatmini, Bireysel İş Performansı İlişkileri**

Motive edici mahiyete sahip işlerin çalışanlarda ve örgütte görülen bir kısım olumlu sonuçlarda payı bulunduğu kabul edilmelidir. Motive edici işler, çalışanların *bireysel gelişim tatmin* düzeyini artırmaktadır. İşgörenin işinde yakaladığı bireysel gelişim fırsatları ile *genel tatmin* düzeyi de yükselmektedir. İş zenginleştirildiğinde iş-işgören ilişkisi değişmekte genel tatmin düzeyi artabilmektedir. Ancak bu değişimin genel tatmine olan etkisini iş içeriği, iş güvencesi, ücret ve denetim gibi belirli bir iş özelliğinden tatmin olarak adlandırmak doğru olmayabilir (Hackman ve Oldham, 1980, s.89).

İçerik zenginleştirilmesi yoluyla motivasyon potansiyeli artan işlerin etkinlik düzeyi de miktar ve kalite bakımından artmaktadır. İyi bir iş çıkardığını bilerek ödüllendirilen içsel motivasyonu yüksek çalışanlar sayesinde işin kalitesinin artması doğal görülmelidir. Yüksek kalitede işin çalışana verdiği gurur hissi olumlu duyguları beklemekte ve sonuçta kaliteli işin devamını sağlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, s.91).

Zenginleştirilmiş işlerin bulunduğu ortamda çıkarılan işin miktarı da artmaktadır. Sıkıcı ve tekrarlı işlerde çalışanların ortamın sıkıntısından uzaklaşmak için uzun dinlenme molaları ve aralar verdikleri bilinmektedir. Çalışanların bu türden yaklaşımları üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamındadır ve üretim miktarını azaltmaktadır. İşgörenin hiçbir zaman sıkılmayacağı zengin içerikli ve zorlayıcı işlerde bu tür sıkıntılar ve bundan kaynaklanan âtıl üretim zamanları olmamakta ve üretim miktarı olumsuz etkilenmemektedir. Ayrıca, zengin içerikli işlerde görevler arasındaki geçişler daha kısa sürede, daha az kaynakla ve denetimle gerçekleşmekte ve bu durum üretkenliğe olumlu yansımaktadır. İşin kimliğinin güçlü olması ile çalışanların başından sonuna kadar işine yoğunlaşması sağlanmaktadır. Böylece işin farklı ellerde dolaşması nedeniyle oluşabilecek zaman ve üretim kayıpları yaşanmamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980, s.92).

İş karakteristiklerinin çalışandaki psikolojik ve davranışsal sonuçları üzerine yapılan incelemeler, motivasyon ve tatmin gibi psikolojik tepkiler ile iş performansı ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır.

### **2.3.1. İş Karakteristikleri ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki**

İş karakteristiklerinin iş performansı etkisi iş karakteristikleri ve ilişkisel iş dizaynı kuramına dayandırılmıştır. İş karakteristikleri kuramına göre görev kimliği, yetenek çeşitliliği, iş otonomisi ve geri bildirim ile birlikte görev önemi işin içsel motive edici potansiyelini oluşturur. Çalışanlar yaptıkları işin başkaları üzerinde önemli etkileri olduğunu gördükçe işin anlamı artar ve böylece yüksek bir iç motivasyon kaynağı olur (Hackman ve Oldham, 1980). Görev önemi, iş tatmini, iş motivasyon ve iş performansı gibi önemli iş sonuçlarıyla ilintili görülmüştür (Fried ve Ferris, 1987). Görev önemi, ilişkisel iş dizaynı kuramı içinde de öncelikli bir yere sahiptir (Grant, 2007). Kuram uyarınca görev önemi, çalışana görevinin başkalarına sağlayacağı potansiyel faydaları göstererek toplum yanlısı ihtiyaçlarını tatmin etme fırsatı tanır. Algılanan etki ne kadar büyükse topluma katkıda bulunmaya yönelik motivasyon da o kadar büyük olur. İş karakteristikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi bu bağlamda ele alan farklı çalışma sonuçları bulunmaktadır.

Stone (1986)'un iş karakteristiklerinin zenginleştirilmesi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen meta analiz çalışması sonuçları laboratuvar ortamında ve örgütsel ortamda yapılan iş zenginleştirilmesi şeklinde iki grupta ele almıştır. Analiz sonuçlarına göre iş karakteristikleri ile iş performansı arasında orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Sonuçlar, örgütsel ortamda zenginleştirilen iş karakteristikleri ile en yüksek korelasyonun iş kaynaklı performans, nesnel performans ve denetçilerin bütüncül performans değerlendirmesi ile olduğu görülmüştür. Laboratuvar ortamında ise iş karakteristikleri ile en yüksek korelasyonun denetçinin kalite ve miktar değerlendirmesi ile olduğu anlaşılmıştır. İş karakteristikleri zenginleştirildikçe iş miktarı anlamında performansın düştüğü gözlenmiştir ayrıca örgütsel ortamda iş zenginleştirme ile performans miktarı arasında laboratuvar ortamından farklı olarak pozitif ilişki olduğu da dikkat çekmektedir (Stone, 1986 içinde Namm, 2003, s.13).

Fried ve Ferris (1987)'in meta analitik incelemesi sonucu, iş karakteristikleri modelinin temelini oluşturan, iş karakteristiklerinde içsel motivasyonu artırıcı tasarım değişikliğinin çalışanın iş performansını pozitif etkilediği düşüncesi desteklenmiştir. Ancak iş karakteristikleri öncelikle içsel motivasyon ve iş tatmininde sonuç vermektedir. İş performansı ise ikincil sonuç olmakta ve iş karakteristikleri dışında iş grupları performans normları, ücret teşvik sistemleri ve ekonomik koşullar gibi başka değişkenlerin etkisi altında kalabilmektedir. Örneğin iş içeriğinin zenginleşmesi ile işinden yüksek tatmin duyan bir işgören, çalışma grubunun düşük normları nedeniyle sahip olduğu potansiyeli performansa yansıtamayabilir (Fried ve Ferris, 1987, s.311).

Aynı meta analiz sonuçlarına göre iş karakteristikleri çok faktörlü bir yapıya sahiptir. Ancak faktör sayısı farklılık gösterebilmektedir. Psikolojik ve davranışsal sonuçları vardır. İş karakteristikleri ile bu sonuçlar arasında kritik psikolojik durumların aracı rolü vardır. Fakat, iş karakteristikleri modelinde gösterildiği gibi iş karakteristikleri-kritik psikolojik durumlar ilişkisini destekleyen güçlü kanıtlar bulunmamaktadır. İş karakteristikleri ile iş performansı arasında gerçekten bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. İş karakteristikleri boyutlarından iş performansı ile en yüksek ilişkiye sahip boyutun iş kimliği olduğu saptanmıştır. Bu ilişkide gelişim ihtiyacının gücü düzenleyici rol oynamaktadır (Fried ve Ferris, 1987, s.287).

Gelişme ve öğrenme potansiyeli olmayan ya da işle ilişkili bilgi düzeyinin düşük olduğu durumlarda işin içeriği zengin oluşu, çalışanların performansına olumlu yansımamaktadır. Çalışanların kendilerini zorlayan iddialı işlere sahip olması, işin çalışana verdiği özerklik düzeyinin yüksek oluşu da onların performansında ciddi bir olumlu değişim yapmamaktadır. Geri bildirim ve iş karakteristikleri toplam motivasyon puanının da pozitif etkileri görülmekle birlikte performans üzerinde en önemli pozitif etkiye sahip iş karakteristiklerinin iş kimliği olduğu sonucuna varılmıştır (Fried ve Ferris, 1987, s.310).

İş karakteristiklerinde gelişmiş teknolojinin işgörenin psikolojisi üzerindeki etkilerini araştıran Wall ve diğerleri (1990) imalat endüstrisinde yaptıkları araştırmada, işin

yeniden dizaynı ile teknoloji içeriği zenginleşen işlerin özerklik artışı sağladığını ve işgörenin duyduğu sorumluluk hissini güçlendirerek içsel motivasyon ve iş performansını artırdığını ortaya koymuşlardır (Wall ve diğerleri, 1990, s.694).

Teknolojinin iş karakteristiklerindeki yerini araştıran uzun dönemli bir araştırmasında Griffin (1991), yeni teknolojiler kullanılarak sorumluluk, iş çeşitliliği ve iş geri bildirimi açısından işleri zenginleştirilen işgörenlerin tutum ve davranışlarını dört yıl ara ile ölçmüştür. Performans ilk zamanlarda değişmemiş ancak dördüncü yılda önemli derecede yükselmiştir. Literatürde yer alan pek çok kesitsel araştırmada iş dizaynı ile performans arasında ilişki rapor edilmezken uzun dönemli bu çalışmada varlığı açıkça ortaya konmuştur. Araştırmacıya göre teknoloji ile işi zorlaşan işgörenin yeteneklerini geliştirmesi ve performansını artırmasının zaman alacağı doğal karşılanmalıdır. Ayrıca daha önceki çalışmalarda işin yeniden dizaynı ile performans arasında ilişki bulunamayışını bu araştırmalarda yeteneklere endeksli performans ölçümlerine bağlı olabileceğini belirterek örgütsel vatandaşlık davranışı gibi işe yönelik duygusal tepkileri ölçebilen performans ölçütleri kullanılmasını önermiştir (Griffin, 1991, s.433-434).

Streit ve Brannon (1994)'un 248 sağlık personeli ile yaptıkları alan araştırmasında iş dizaynı yoluyla yapılan değişimin performans üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. İş hakkında bilgi ve becerinin iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, iş bilgi ve becerisinin ücret sisteminden daha önemli ve pozitif belirleyici etkisi olduğu görülmüştür (Streit & Brannon, 1994, s.276-278).

Dodd ve Ganster (1996)'ın iş karakteristiklerini laboratuvar ortamında manipüle ederek sonuçlarını inceledikleri çalışma bulgularına göre geri bildirim dışındaki tüm iş karakteristikleri iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Beceri çeşitliğinin yüksek olduğu durumlarda özerklik düzeyinin artması iş performansını artırmaktadır. Örneğin, karmaşık kararlar alınması gereken durumlarda özerklik düzeyi önem kazanmaktadır. Özerklik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda geri bildirimin de iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. (Dodd ve Ganster, 1996, s.329).

De Varo, Li ve Brookshire (2007)'ın farklı sektörlerden 2191 işgören ile yaptıkları araştırma sonuçları, modern İngiliz örgütsel çalışma ortamında iş karakteristikleri modelini desteklemektedir. Beceri çeşitliliği ve özerklik iş performansı ile pozitif ilişkilidir. Özerklik aynı zamanda iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. Farklı bir bulgu olarak beceri çeşitliliğinin performans üzerindeki olumlu etkisinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisinden daha büyük olduğu görülmüştür. İş içeriğinden tatminin düzenleyici etkisi desteklenmemiştir (De Varo, Li ve Brookshire, 2007, s.986).

Millette ve Gagné (2008) kâr amacı gütmeyen örgütlerde 124 kişiyle yaptıkları bir alan araştırmasında iş karakteristiklerinin iş performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlara göre, iş performansı ile iş karakteristikleri boyutlarından beceri çeşitliliği ve özerklik ile iş karakteristiklerinin toplam motivasyon puanı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İş performansı ve iş tatmini arasında da yine pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Millette & Gagné, 2008, s.16-19).

### **2.3.2. İş Karakteristikleri ve İş Tatmini İlişkisi**

Stone (1986)' un iş karakteristiklerinin sonuçlarını örgütsel ortamda irdeleyen meta analizi sonuçlarına göre iş karakteristikleri ile iş tatmini arasında ve genel tatmin arasında orta ve güçlü pozitif anlamlı ilişki bulunmaktadır. Aynı meta analizin iş karakteristiklerinin sonuçlarını laboratuvar ortamında irdeleyen sonuçlarına göre ise iş karakteristikleri ile iş tatmini arasında ve genel tatmin düzeyi arasında pozitif anlamlı ilişki görülmüştür. Her iki ortamda da iş karakteristiklerinin iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğu ortadadır (Stone, 1986 içinde Namm, 2003, s.13).

İş özelliği boyutları açısından bakıldığında meta-analiz sonuçlarına, genel iş tatmini düzeyi ile ilişkisi en güçlü iş özelliği *iş geri bildirimidir*. Gelişim tatmini ile en güçlü ilişkisi olan iş özelliği *iş özerkliğidir*. İçsel iş motivasyonu ile en güçlü ilişkisi olan iş özelliği ise *beceri çeşitliliğidir*. Beş özelliğin toplam potansiyel motivasyon puanı ile *gelişim tatmini* ve *genel iş tatmini* ile pozitif anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür (Fried ve Ferris, 1987, s.287).

Teknolojinin iş karakteristiklerindeki yerini araştıran uzun dönemli bir araştırmasında Griffin (1991), yeni teknolojiler kullanılarak sorumluluk, iş çeşitliliği ve iş geri bildirimi açısından işleri zenginleştirilen işgörenlerin tutum ve davranışlarını dört yıl ara ile ölçmüştür. Bu sürecin sonunda işgörenin işini daha olumlu algıladığı, iş dizaynı ile ilk zamanlarda artan iş tatmininin ilerleyen yıllarda tekrar başlangıç seviyesine döndüğü görülmüştür (Griffin, 1991, s.433-434).

Spector ve Jex (1991), çalışanlar, iş tanımları ve meslek tanımları sözlüğü verilerini esas alarak gerçekleştirdikleri çalışmada iş karakteristikleri ölçümelerini karşılaştırmış ve aralarında çok küçük farklar görmüşlerdir. Sadece çalışanlardan *iş tanımlama anketi* yoluyla alınan iş karakteristiklerinin iş tatmini ile orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. İş karakteristiklerinin devamsızlık ve işten ayrılma isteği ile de anlamlı ilişki gösterdiği bildirilmiştir. İş karakteristikleri ve sonuçlarına yönelik verinin işgörenden alınmış olması nedeniyle ortak yöntem varyansının varlığı ihtimaline dikkat çekilmiş, iş karakteristiklerinin ölçümü için farklı yöntemler geliştirilmesi önerilmiştir (Spector ve Jex, 1991, s.50-52).

İş tanımlama anketi (Hackman ve Oldham, 1975) ile iş karakteristikleri envanterini (Sims, Szilagyi ve Keller, 1976, s.199) karşılaştıran Fried (1991)'in araştırma sonuçlarına göre, her iki araçla yapılan ölçümde de işin temel karakteristikleri ile iş tatmini arasında benzer ilişkiler bulunmaktadır. Ancak sonuçlar arasında farklılıklar da görülmüştür. İş tanımlama anketinde özerklik-tatmin ilişkisi biraz daha yüksek bulunmuştur (Fried, 1991, s.690).

İş karakteristikleri boyutları ile genel ve gelişimsel iş tatmini arasındaki ilişkileri test eden Champoux (1991)'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre beceri çeşitliliği, işin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde, işin kimliği ile zayıf düzeyde pozitif ilişki bulunmaktadır (Champoux, 1991, s.435).

Johns, Xie ve Fang (1992)'nin büyük bir imalat işletmesinden 300 orta düzey yönetici ile yaptıkları araştırma sonuçlarında iş karakteristikleri boyutları ile toplam motivasyon puanının genel, içsel ve gelişim tatmini ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Ayrıca iş karakteristikleri boyutlarının tamamının iş performansı ile zayıf ve negatif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur (Johns, Xie ve Fang, 1992, s.657).

Kelly (1992)'nin iş karakteristiklerinin iş tatminiyle ve bireysel iş performansı ilişkisi üzerine uzun dönemli 31 örgütsel araştırmayı kapsayan meta-analiz sonuçlarına göre araştırmaların yarısından fazlası, iş karakteristiklerinin zenginleştirilmesinin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. İşlerinin içeriğinin geliştiği algısına sahip olan çalışanların işten duydukları tatmin artmaktadır. Ayrıca işsel motivasyonun pozitif aracı rolü ile iş performansını da olumlu etkilemektedir (Kelly, 1992, s.763-766).

Dodd ve Ganster (1996)'ın iş karakteristiklerini laboratuvar ortamında manipüle ederek sonuçlarını inceledikleri çalışma bulgularına göre geri bildirim dışındaki tüm iş karakteristiklerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Beceri çeşitliğinin yüksek olduğu durumlarda özerklik düzeyinin artması iş tatminini artırmaktadır. Örneğin, karmaşık kararlar alınması gereken durumlarda özerklik düzeyi önem kazanmaktadır (Dodd & Ganster, 1996, s.329).

Taris ve Feij (2001)'in dört yıl arayla tekrarlayarak, Hollanda da 467 belediye çalışanı ile gerçekleştirdikleri uzun dönemli araştırmada işin bireye tanıdığı özerklik ve beceri çeşitliğinin işgörenin beklentilerini aştığı durumlarda iş tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır. İşin çalışana sağladığı özerklik ve beceri çeşitliğinin optimum seviyenin üstüne çıkması durumunda bu etkinin negatif olacağı görülmüştür (Taris ve Feij, 2001, s.53).

De Jong, Van Der Velde ve Jansen (2001), 95 lisansüstü öğrencinin katıldığı bir araştırmada iş karakteristikleri ve iş tatmini ilişkisini incelemiştir. Beceri çeşitliliği ve özerkliğin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu ve *gelişim ihtiyacı gücü ile değişime açık olmanın* bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu görülmüştür (de Jong, Van Der Velde ve Jansen, 2001, s.350).

Thomas, Buboltz ve Winkelspecht (2004), 163 katılımcıyla yaptıkları araştırmada iş karakteristikleri boyutlarından özerklik, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve işin kimliğinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş karakteristiklerinin bir bütün olarak iş tatmini üzerinde pozitif belirleyiciliğinin olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca kişilik özelliklerinin bu ilişkide bir öneminin olmadığını ortaya koymuşlardır (Thomas, Buboltz ve Winkelspecht, 2004, s.212).

Menguc ve Bhuian (2004)'ın Suudi Arabistan da yabancı çalışanlar ile yaptıkları araştırmada katılımcıları kariyer başlangıcı, ortası ve ileri düzeyleri olmak üzere üç gruba ayırmışlar ve iş karakteristiklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini bu gruplar arasında karşılaştırmışlardır. Araştırma bulguları, iş karakteristiklerinden iş kimliği, özerklik ve geri bildirim iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve bu etkinin ileri kariyer düzeyinde daha belirgin olduğunu göstermiştir. Beceri çeşitliliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin kariyer dönemlerine göre değişmediği de ayrıca bildirilmiştir (Menguc ve Bhuian, 2004, s.221).

İş karakteristikleri-iş tatmini ile iş tatmini-iş karakteristikleri ilişkisini iki yönlü inceleyen ve iki farklı zamanda toplam 465 katılımcıyla ölçümler yaptıkları araştırma sonucunda ter Doest ve de Jong (2006), verilerin iş karakteristikleri-iş tatmini yönlü ilişkiyi desteklediğini görmüşlerdir. Özerkliğin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğu doğrulanmıştır (Ter Doest ve de Jong, 2006, s.500-502).

Millette ve Gagné (2008)'nin yaptıkları araştırmalarda iş karakteristiklerinin iş motivasyonu, iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Sonuçlar, iş tatmininin iş karakteristiklerinin beş boyutu ve bunların toplam motivasyon puanıyla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Bulguların ayrıntısına inildiğinde şunlar görülmektedir. İş tatmini ile tüm iş karakteristikleri boyutları ve iş karakteristiklerinin toplam motivasyon puanı arasında pozitif anlamlı ilişki vardır. Ayrıca, iş karakteristiklerinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisinde özerklik kaynaklı motivasyonun pozitif aracı rolü olduğu saptanmıştır. İş performansı ve iş tatmini arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (Millette & Gagné, 2008, s.16-19).

Toplam 578 üst düzey girişimci ve girişimci olmayan yönetici ile yaptığı araştırmada iş karakteristikleri-iş tatmini ilişkisinde girişimci olan ve olmayan yöneticiler arasında önemli bir fark olmadığını ortaya koyan Schjoedt (2009), özerklik, beceri çeşitliliği ve geri bildirimin girişimci yöneticilerin iş tatmini üzerinde pozitif belirleyiciliği olduğunu da belirtmektedir (Schjoedt, 2009, s.619).

### **İş Karakteristikleri Modelinde Kritik Psikolojik Durumlar**

Üç kritik psikolojik durumu doğuracak özelliklere sahip işler zengin içerikli işler olarak adlandırılır. Örneğin beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü ve işin önemliliği karakteristikleri işgörenin işini anlamlı görmesine yol açar (Hackman ve Oldham, 1980, s.77). Kritik psikolojik durumların işin temel boyutları ile ilişkisi aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.4.1. İş Anlamlı Görme**

İş karakteristikleri modelinde birinci kritik psikolojik durum olan *iş anlamlı görme*, temel iş karakteristiklerinden *beceri çeşitliliği*, *işin kimliği* ve *işin öneminden* etkilenmektedir. Bu mekanizmaya göre anlamlı bir iş, çalışanların önemli ve değerli işler yaptıklarına inanmalarını sağlamakta ve işlerinin kendileri için kişisel anlam taşıması sonucunu doğurmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976, s.257).

*Beceri çeşitliliği*, işgörenin işinde kullanması gereken beceri ve yetenekler ile işi yürütmek için gerekli faaliyetlerin çeşitlilik düzeyidir (Hackman ve Oldham, 1980, s.78). Beceri ile yetenekleri zorlayan ve çeşitli görevlerden oluşan bir iş, rutin ve monoton bir ortamda yapılan işe kıyasla işgören için daha anlamlıdır. Bununla birlikte, yalnızca monoton görevleri gerçekleştirmeye dayanan bir iş bile, çalışanlara çeşitli görevler verilecek şekilde yapılandırılmışsa motive edici olabilir. Beceri çeşitliliği daha iyi performansı motive etmede önemlidir, zira işgören sürekli olarak farklı beceri ve yetenekler kullanarak çevresini keşfetmeye ve manipüle etmeye çalışır ve bu tür fırsatlar işgöreni motive eder (Hackman ve Oldham, 1980, s.78).

*İşin kimliği* bir işin tanımlanabilme derecesidir, yani işin başlangıcından bitişine kadar ve işin nihai ürün ya da hizmetinin görülerek yapılabilmesidir (Hackman ve Oldham,

1980, s.78). Bir işin kendi başına bir bütünlüğü ve sonucu olmayan bir parçasını yapmak işgören için anlamlı değildir, çünkü bu tür işlerde çabalarının tamamını ve sonuçlarını göremez. Bu durum aynı zamanda işgörende memnuniyetsizlik doğurur. Bu nedenle işgören, bütünlük arzeden ve kimliği olan işlerde çalıştığında işine karşı daha ilgili olmaktadır. Örneğin karmaşık makineler imalat işletmelerinde işgören, montajını yaptığı küçük bir kısmın nihai ürün haline almasını görememekte ve onun için işin anlamı azalmaktadır. Bu tür işler nihai ürün haline dönüşümü ve bundaki payı ve katkısı görülebilecek şekilde yeniden dizayn edildiğinde daha anlamlı olmakta ve işgörende yüksek performans motivasyonu oluşturmaktadır (Namm, 2003, s.6).

*İşin önemi*, işin organizasyondaki veya dış dünyadaki diğer insanların yaşamları üzerinde etkili olabilme düzeyidir. Başkalarının fiziksel ve ruhsal sağlığını etkileyebilecek düzeyde önemli bir işi olan işgören için işi son derece anlamlıdır (Hackman ve Oldham, 1980, s.79). Örneğin, psikolojik danışmanlık ve rehberlik uzmanları için işleri anlamlıdır. Çünkü çok sayıda insanın kariyer ve yaşamına yön vermesinde etkili olmaktadır. İşinin insan yaşamı için ne kadar kritik öneme sahip olduğunu düşünen ilaç üreticisi çalışanlar için de aynı şey söylenebilir.

Bir işin anlam kazanması için beceri çeşitliliği, işin kimliği ve işin öneminin aynı anda var olması gerekmez. Bunlardan birinin varlığı bile işgörenin işini anlamlı algılamasını sağlayabilir (Hackman ve Oldham, 1980, s.79). Örneğin, hijyenik ürünler üretiminde her gün aynı rutin işleri yapan bir montaj hattı çalışanı için beceri çeşitliliği ve işin kimliği, işe anlam kazandıracak kadar güçlü değildir. Ancak, üretilen ürünün insan sağlığı için kritik önem taşıdığının bilincinde olan işgören için işin önemi yüksektir ve bu yönüyle işine yüklediği anlam da yüksektir.

#### **2.4.2. İşin Sonuçlarına Yönelik Sorumluluk Duyuma**

İkinci kritik psikolojik durum olan *işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyma* temel iş karakteristiklerinden *özerklik*ten etkilenmektedir. *Özerklik*, işin planlanma ve gerçekleştirme prosedürünün belirlenmesinde çalışana önemli özgürlük alanı oluşturma,

bağımsız karar almasına imkan tanıma, takdir hakkı verme olarak ifade edilmektedir. İş özerkliğine sahip çalışanların iş sonuçları için sorumluluk duygusu taşımaları olasıdır. Çünkü özerklik tanıyan işlerin sonuçları, büyük ölçüde işgörenin kendi çaba ve kararlarına bağlıdır. Çalışanlara daha fazla iş özerkliği vermekle onları başarı ve başarısızlık konusunda daha fazla sorumlu tutmak mümkün olmaktadır. Özerklik nedeniyle çalışanlar işlerinin sonuçlarını denetçiler veya iş arkadaşları gibi diğer insanlara yükleyememektedir (Hackman ve Oldham, 2010, s.464).

#### **2.4.3. İş Aktivitelerinin Sonuçlarına Yönelik Bilgi**

Üçüncü kritik psikolojik durum olan *iş aktivitelerinin sonuçlarına yönelik bilgi*, temel iş karakteristiklerinden *iş geri bildiriminden* etkilenmektedir. Buna göre, işini nasıl yaptığını bilmemesi işgörende rahatsızlığa neden olmakta, çalıştığı işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması ise iş performansı motivasyonu artmaktadır. İşin sonuçları hakkında bilgi veren temel iş özelliği, iş geri bildirimi bu nedenle önemlidir. İş geri bildirimi, işin gereği olan iş etkinliklerinin gerçekleşme derecesi ve işgören performansının etkinliği hakkında işgörene doğrudan ve net bilgi sağlanmasıdır. Genel geri bildirim kavramından farklı olarak iş geri bildirimi, işletmede başka bir kişiden değil doğrudan işten gelen geri bildirimi anlatır (Hackman ve Oldham, 1980, s.80). Ar&Ge personelinin yeni üretim teknikleri araştırmasının sonuçları hakkında bilgiyi bir denetleyiciden almak yerine doğrudan araştırma geliştirme ortamında işinin parçası olan bir mekanizmadan alması buna örnek verilebilir.

Çalışanların işlerinin beklentilerini karşılayıp karşılamadıklarını ölçmelerine izin vermesi yönüyle iş geri bildirimi önemli bir iş özelliğidir. Çalışanlar ne zaman iyi ne zaman kötü performans gösterdiklerini bilmeli ve iyi olduğunda devam ettirme kötü olduğunda iyileştirme yönünde gerekli değişiklikleri kendi inisiyatifleri ile başlatabilmelidir. İş karakteristikleri modelinde işin kendisinden gelen geri bildirim ile performans iyileştirmesinin sağladığı motivasyonun dışardan alanın geri bildirimin sağladığından daha etkili olduğu düşüncesi ağırlık kazanmaktadır (Jex ve Britt, 2008, s.293).

### **İş Karakteristikleri Modelinde Kritik Psikolojik Durumların Aracı Rolü**

Kritik psikolojik durumlar ile iş sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkinin iş karakteristikleri ile iş sonuçları arasındaki karşılıklı ilişkiden daha güçlü olduğuna yönelik bulgular, kritik psikolojik durumların bu ilişkideki önemine işaret etmiştir. Ancak modelde eşleştirilmemiş iş özelliği-kritik psikolojik durum ilişkisinin bazı durumlarda eşleştirilen iş özelliği-kritik psikolojik durum ilişkisinden daha yüksek veya eşit olduğu da tecrübe edilmiştir. Meta-analitik değerlendirmelerde her üç kritik psikolojik durumun iş tatmini ve içsel motivasyon ile olan karşılıklı ilişkisinin iş karakteristikleri ile olan karşılıklı ilişkiden yüksek olduğunun görülmesi, aracı rolünün olduğuna işaret etmektedir (Fried ve Ferris, 1987, s.311).

İş karakteristikleri üzerine yapılan çok az araştırma kritik psikolojik durumların aracı rolünü dikkate almıştır. Araştırmalara çoğunlukla sadece iş karakteristiklerinin temel boyutları ile iş sonuçları arasındaki doğrusal ilişkiye odaklanmıştır (Behson, Eddy ve Lorenzet, 2000, s.170). İlgili literatürde kritik psikolojik durumların da iş karakteristikleri-iş sonuçları ilişkisindeki modelin önemli bir unsuru olduğu sonucuna varılmıştır (Johns, Xie ve Fang, 1992, s.659).

Kritik psikolojik durumların orijinal iş karakteristikleri modelindeki ilişkilerini test eden Renn ve Vandenberg (1995)'in araştırma sonuçları kritik psikolojik durumların motivasyon ve tatmin üzerinde iş karakteristiklerinden müstakil olarak önemli bir varyansa sahip olmakla birlikte kısmi düzenleyici etkiye sahip olduğunu da doğrulamaktadır. Yani iş karakteristikleri, iş sonuçları üzerinde doğrudan etkiye sahip olmakla birlikte düzenleyici kritik psikolojik durumlar yoluyla da bir miktar dolaylı etkiye sahiptir. Araştırmacılar modelde yer alan kritik psikolojik durumlar dışında başka aracı değişkenlerin de rol oynayabileceği olasılığına dikkat çekmişlerdir (Renn ve Vandenberg, 1995, s.299).

Behson, Eddy ve Lorenzet (2000)'in yapısal eşitlik modeli tekniği ile yapılan çok sayıda çalışmayı içine alan meta analizde kritik psikolojik durumların olmadığı iki aşamalı bir modelde model uyumunun daha iyi olduğunu ancak, orijinal üç aşamalı modelde bağımlı

değişkende açıklanan toplam varyansın daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırma verilerinin üç aşamalı orijinal iş karakteristikleri modelin de kritik psikolojik durumlara aracı rol atandığı durumlarda ideal model uyumu değerleri elde etmenin güç olduğu ancak modelin literatüre uygunluğunun yüksek olacağı anlaşılmaktadır (Behson, Eddy ve Lorenzet, 2000, s.183).

### **İş Karakteristikleri Modelinde Düzenleyici Değişkenler**

İş karakteristikleri modelinin ortaya çıkış nedeni iş-işgören uyumu arayışı olmuştur. İş-işgören arasında uyumu hedefleyen araştırmalarda önceleri, iş karakteristikleri bu uyumu sağlamaya yönelik yeniden yapılandırılmış fakat bireysel faktörler gözardı edilmiştir. Motivasyon potansiyeli yüksek işlerde çalışan tüm işgörenlerin aynı oranda motive olmadıkları görülmüş iş tatmininde iş karakteristikleri dışında rol oynayan başka faktörler olduğu görülmüştür. Aynı işte çalışan ancak farklı motivasyon ve tatmin düzeyine sahip çalışanların durumunu açıklayacak üç düzenleyici değişken modele dahil edilmiştir. Bunlar; *bilgi ve yetenek, içerik tatmini ve gelişim ihtiyacının gücüdür* (Hackman ve Oldham, 1980).

#### **2.6.1. Bilgi ve Yetenek**

*Bilgi ve yetenek* düzeyi yüksek bir işgörenin zenginleştirilmiş bir işte iyi performans göstereceği ve kişisel olarak bunun karşılığını alacağı, öte yanda bilgi ve yetenek düzeyi düşük işgörenin aynı derecede motive edici zenginleştirilmiş bir işte çalışsa bile yeterince tatmin olmayacağı düşünülür. Bunun nedeni düşük beceri ve yeteneğe sahip işgörenin işin kendisinden beklediklerini karşılayamamasıdır. Bu nedenle yeniden yapılandırılmış yüksek içerikli işlerde çalışanların başarısızlık yaşamamaları ve iş tatmin düzeylerinin yüksek olması için işin içeriğine uygun yetenek ve bilgi sahibi olmalarına dikkat edilmelidir (Hackman ve Oldham, 1980, s.82).

#### **2.6.2. İçerik Tatmini**

*İçerik tatmini*, ücret, iş güvenliği, iş arkadaşları ve denetleyiciler gibi iş içeriği kaynaklı iş tatminini anlatmaktadır. Örneğin, ücretini yeterince yüksek bulmayan hoşnutsuz bir çalışan, zenginleştirilmiş bir iş fırsatına olumlu tepki vermeyecektir, çünkü kendisinden

karşılığını alamayacağı zor bir görevi başarması istenmektedir. Zira tatmin olmayan çalışanın bunu yapacak içsel motivasyonu yoktur. Diğer ifadeyle içerik tatmini yüksek çalışanlar, zorlu ve anlamlı işlerde yüksek iş performansı göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1980, s.86). İş tatmini ile iş performansı ilişkisinde içerik tatminini de içine alan genel, içsel ve dışsal iş tatmininin rolü iş karakteristikleri modeli kapsamında işin psikolojik ve davranışsal sonuçları olarak görülmüştür.

İş karakteristikleri modeline çok değişkenli yaklaşımı benimseyen Tiegs, Tetrick ve Fried (1992), farklı mesleklerde ve işlerden 6405 kişilik geniş bir örneklem ile yaptıkları araştırmada içerik tatminin düzenleyici rolünü test etmişler ve destekleyici bulgulara ulaşamamışlardır (Tiegs, Tetrick ve Fried, 1992, s.575).

### **2.6.3. Gelişim İhtiyacının Gücü**

*Gelişim ihtiyacının gücü*, işgörenin kişisel başarı, öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacını ne kadar hissettikleri ile ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1980, s. 85). Gelişim ihtiyacı güçlü bir işgörenin, zor ve çaba gerektiren işlerde başarılı olmak için yüksek bir başarı isteği ve motivasyona sahip olması beklenir. Bu tür çalışanlar, zor ve anlamlı görevlere atandıklarında yüksek performans sergiler. Çünkü, kişisel başarı ve gelişim arzuları yüksektir. Diğer yandan gelişim ihtiyacı güçlü olmayanlar ise iddialı işlerin üstesinden gelme fırsatlarını yakalamada istekli değildirler ve sonuçta işlerinden tatmin olmazlar ve yeterli performans gösteremezler (Namm, 2003, s.21).

Araştırma bulguları, gelişim ihtiyacı gücünün aracı rolüne işaret etmektedir. İş karakteristikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek gelişim ihtiyacı gösteren bireylerde güçlü, düşük gelişim ihtiyacı gösterenlerde zayıf olduğu belirtilmiştir (Loher ve diğerleri, 1985, s.284). Bir başka araştırmanın sonuçlarında, potansiyel motivasyon düzeyi ile iş performansı arasındaki ilişkinin gelişim ihtiyacı güçlü insanlarda yüksek, gelişim ihtiyacı zayıf insanlarda düşük olduğu belirtilmiştir (Fried ve Ferris, 1987). İş karakteristikleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkide gelişim, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını içine alan üst düzey ihtiyaçların gücünün aracı rolünü araştıran Spector (1985), üst düzey ihtiyaçları

yüksek çalışanların iş tatmini, gelişim tatmini, motivasyon ve iş performansı artışlarının diğerlerine göre daha fazla olduğu yönünde bulgulara ulaşmıştır.

İçeriği yeniden dizayn edilerek zenginleştirilen işlerin tüm çalışanlarda ve tüm örgütlerde aynı beklenen sonuçları doğurmadığı ve bunda gelişim ihtiyacı dışında başka değişkenlerin de rolü olabileceği düşünülmüştür. Grup normları, örgütsel iklim gibi örgütsel düzeyde değişkenler ile denetim odağı ve eğitim düzeyi gibi bireysel düzeyde değişkenler, iş karakteristikleri-iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynayabilecek durumsal değişkenlerin varlığına dair bulgular mevcuttur (Loher ve diğerleri, 1985, s.284).

İş karakteristikleri modelinde bir düzenleyici değişken olarak yer alan gelişim ihtiyacının gücü üzerine Champoux (1991)'nin yaptığı araştırmada işgörenin gelişim ihtiyacı gücünün yüksek olması halinde işin içeriğinde yapılan zenginleştirmeye daha güçlü pozitif tepki gösterdiği bulunmuştur (Champoux, 1991, s.431).

İş karakteristikleri modeline çok değişkenli yaklaşımı benimseyen Tiegs, Tetrick ve Fried (1992), farklı mesleklerde ve işlerden geniş bir örneklem ile yaptıkları araştırmada gelişim ihtiyacının gücünün düzenleyici rolünü test etmişler ve destekleyici bulgulara ulaşamamışlardır (Tiegs, Tetrick ve Fried, 1992, s.575).

Johns, Xie ve Fang (1992), iş karakteristikleri modeli üzerinde gelişim ihtiyacı, içerik tatmini ve işgören yetenek ve bilgisinin düzenleyici etkilerini test etmişlerdir. Sonuçlar, içerik tatmini ve işgören yetenek ve bilgisinin güçlü, gelişim ihtiyacının ise zayıf düzenleyici rolü bulunduğunu göstermiştir. Bu araştırmada çalışanın eğitim düzeyi, yetenek ve bilgi değişkeni ile ihtiyaç ve beklenti değişkeninin vekili olarak kullanılmıştır. Modelde gösterilen ilişki beklenenin tersine, zenginleştirilen işlere en güçlü tepkiyi verenlerin daha az eğitimlilerin olduğu yönündedir. Bu hususta araştırmacılar, modele dahil edilmemiş başka düzenleyici değişkenlerin etkili olabileceğine işaret etmişlerdir. Ayrıca işin anlamlılığı, modelden farklı olarak işin önemi, beceri çeşitliliği ve işin kimliği yanısıra özerklik ve iş geri bildirimi ile de ilişkili bulunmuştur. Modelden farklı olarak özerklik ve iş geri bildirimi

sağlanan işgörenin işini daha anlamlı bulması, beklenmeyen bir durum da değildir (Johns, Xie ve Fang, 1992, s.657).

Genel olarak araştırma sonuçları gelişim ihtiyacın gücünü, iş karakteristikleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu göstermektedir. İhtiyaç düzeyinin aracı rolünün iş karakteristikleri ile iş sonuçları arasındaki ilişkinin yönünü etkilemediği ancak gücünü etkilediği sonucuna da varılabilir (Namm, 2003, s.21).

### **Genişletilmiş İş Karakteristikleri Modeli**

Bireysel düzeyde iş dizaynı ve işin karakteristikleri üzerine gelişen literatür ışığında iş karakteristikleri modelinin Hackman ve Oldham (1980, s.90)'ın oluşturduğu ilk modele göre genişletildiği görülmektedir (Fried ve Ferris, 1987, s.300; Humphrey, Nahrgang ve Morgeson, 2007, s.1334). Genişletilmiş iş karakteristikleri modeli Şekil 2'de sunulmuştur.

### İş Dizaynı Karakteristikleri

#### **Motivasyonel Karakteristikler**

Özerklik

- çalışma saatlerinde özerklik
- çalışma yöntemlerinde özerklik
- karar vermede özerklik

Beceri çeşitliliği

İş çeşitliliği

İşin önemi

İşin kimliği

İşe yönelik geri bildirim

Bilgi işleme

İşin karmaşıklığı

Uzmanlaşma

Problem çözümü

#### **Sosyal Karakteristikler**

İç bağımlılık

Başkalarından geri bildirim

Sosyal destek

Örgüt dışı ile etkileşim

#### **İşin İçerik Karakteristikleri**

Fiziksel gereklilikler

Çalışma ortamının şartları

Ergonomi

### Düzenleviciler

#### **Kritik Psikolojik Durumlar**

İşin anlamlı görme

İşin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyma

İş aktivitelerinin sonuçlarına yönelik bilgi

### İşin Sonuçları

#### **Davranışsal Sonuçlar**

Performans - Objektif

Performans - Subjektif

İşe devamsızlık

İşten ayrılma isteği

#### **Tutumsal Sonuçlar**

Tatmin - İş

Tatmin - Denetçi

Tatmin - İş arkadaşı

Tatmin - Ücretler

Tatmin - Gelişim

Tatmin - Terfi

Örgütsel bağlılık

İşe ilgi

İçsel iş motivasyonu

#### **Rol Algısı Sonuçları**

Rol belirsizliği

Rol çatışması

#### **İyi Olma Durumu Sonuçları**

Anksiyete

Stres

Tükenmişlik/bitkinlik

Aşırı iş yükü

## **Şekil 2: Genişletilmiş İş Karakteristikleri Modeli**

**Kaynak:** Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1334.

Genişletilmiş iş karakteristikleri modelinde ilk modelden farklı olarak iş dizaynında sosyal ve iş içeriği unsurlarının iş karakteristiği olarak ele alındığı, işin sonuçları olarak rol algısı, stres, tükenme, işten ayrılma ve devamsızlık gibi unsurların eklendiği görülmektedir.

### 3. LİDERLİK TARZI

Liderlik üzerine çalışmalar uzun yıllar devam etmektedir. Günümüze kadar çok sayıda liderlik tanımı yapılmış olup dünyada değişim devam ettikçe yeni yaklaşım ve tanımların birbirini takip edeceği anlaşılmaktadır. Liderliğin kapsam ve algı biçimi değişen dünya koşulları ile değişmektedir (Eren, 1993, s.286). Örneğin, etkili lider ve yetersiz lideri birbirinden ayıran özellikler konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Liderliğe yönelik tanımlar genellikle bütünsel olmaktan daha çok durumsal olarak tanımlanmaktadır (Karip, 1998, s.443).

Burada liderlik yaklaşımları ve tarzlarını farklı boyutlarıyla ele alarak değerlendirmek gerekmektedir. Ayrıca işlemci ve dönüştürücü liderlik yaklaşımı, ölçüm tekniği ile birlikte ele alınmalıdır.

#### 3.1 .Liderlik Tanımları

Kavramsal olarak lideri, sosyal bir varlık olan insanların bir arada yaşaması sonucunda gruplar üzerinde yönetme ve yönlendirme ihtiyacını karşılayan birey olarak tanımlamak mümkündür (İbicioğlu ve diğerleri, 2009, s.2). Bir başka tanıma göre lider, yol gösterici, öğretici, aydınlatıcı, bunları yaparken de çalışan istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ve aynı zamanda çalışanların düşünce yapısına etki edebilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karahan, 2010, s.146). Lider, insan davranışları üzerinde etkileme gücüne sahip olup bu gücü kullanırken yol gösterip, insanları aydınlatabilen, ileriye görme gücüne sahip, aynı amaca yönelik hareket eden çalışanların ihtiyaçlarını sezebilen, yaratıcı nitelikli kimsedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74).

Benzer bir şekilde Robbins ve Judge (2017, s.420), liderliği tanımlarken geleneksel bir yaklaşım izlemekte ve bir vizyon ya da bir dizi amacın başarılması doğrultusunda bir grubu etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Yönetmel atamalarla elde edilen yetki, etkin bir liderlik için yeterli olmayabilir. Liderden mevcut durumu değiştiren, geleceğe yönelik yeni vizyonlar geliştiren ve izleyenleri bu vizyona ulaşma yönünde ilham veren biri olması

beklenirken, yöneticiden ayrıntılı planlar yapması, etkin bir örgüt yapısı kurması ve günlük işlerin üstesinden gelmesi beklenmektedir (Robbins ve Judge, 2017, s.421). Benzer bir başka tanımda liderlik, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bir grubu etkileme sürecidir (Bakan ve Büyükebeşe, 2010, s.73). Genelde liderlik tanımlarında liderin en temel ve esas görevi, ortak amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermektir (Cinnioğlu, 2018, s.4).

Son zamanlarda ortaya çıkan bir başka görüşe göre ise liderlik, olağan üstü roller oynamadan insanlarla ilişki kuran, empati yapan ve olup bitenin üzerinde olmayıp bizzat içinde olan daha olağan bir insani durum olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2011, s.413). Görüldüğü gibi liderlik kavramının esprisi değişmese de geçmişten günümüze farklı yaklaşımlar ışığında tanımları da farklılaşmaktadır.

### **3.2. Liderlik Yaklaşımları**

Farklı tanımlar, farklı yaklaşımlar içinde yapılmaktadır. Genel olarak liderlik kavramını açıklamaya yönelik tüm yaklaşımlar özellikler, davranışsal, durumsal ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört gruptur. Yirminci yüzyılın başlarında tarihe geçmiş, başarılı, yetenekli, insan topluluklarını arkasında sürüklemiş liderlerin diğer bir değişle Büyük Adamların özelliklerinin incelenmeye başlaması, liderlik teorilerinin temel çizgilerini oluşturmuştur. 1920 sonrası dönemde ise araştırmalar davranışsal yaklaşıma doğru kaymıştır (Cansoy ve Turan, 2016, s.21). İsimleri ile birlikte anılan kuramlar kapsamında özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımlar aşağıda kısaca anlatılmıştır.

#### **3.2.1. Özellikler Yaklaşımı**

Özellikler yaklaşımı etkili lideri diğerlerinden ayıran kararlı ve sürekli karakter özelliklerini tanımlamaya çalışan yaklaşımdır ve bu kapsamdaki çalışmalar özellikler kuramı içinde incelenir (Griffin ve Moorhead, 2013, s.327). Özellikler yaklaşımının geçmişi, I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Psikoloji Derneğinin personel seçimi için geliştirdiği Alfa Zeka Testine kadar uzanmaktadır. Özellikler yaklaşımında etkili liderin özelliklerini tespit etmek ve liderlerin yetiştirilmesine katkı sağlamak hedeflenmektedir. Liderliğin tanımı, liderin özellikleri tespit edilerek yapılmaktadır. Bu kapsamda yapılan ilk çalışmalarda liderin

fizyolojik, psikolojik, kişilik özellikleri incelenmiş ve liderlerin ortak özellikleri aranmıştır. İlgi çekici bir bulgu olarak bu kapsamdaki çalışmaların birinde başarılı liderlerin ortak özelliği olarak boy uzunluğu tespitinde bulunmuştur (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.132).

### **3.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı**

Davranışsal yaklaşım, etkili lideri diğerlerinden ayıran davranışları belirlemeye çalışan yaklaşımdır (Griffin ve Moorhead, 2013, s.327). Bu yaklaşımda grubun ortak amaçlarını gerçekleştirebilmesi için liderin grubu güdüleme ve yönetme şekli, onun davranışları izlenerek çözümlenmektedir (Şimşek, 2006, s.12). Lider ve astları arasındaki iletişim, yetki devri, planlama, kontrol, hedef belirleme vb. davranışlar izlenenler arasında sayılabilir (Çetin ve Beceren, 2007, s.126). Bu yaklaşım, liderin özelliklerinden çok liderlik sürecine yönelmekle diğerlerinden ayrılmaktadır.

Süreç ise liderin davranışları üzerinden değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.74). Bu konuda yapılan çalışmalardan en önemlileri, Michigan ve Ohio State Üniversitesi çalışmalarıdır. Michigan çalışmaları, liderliği, çalışan ve iş merkezli olmak üzere iki ucu olan tek bir boyut üzerinde tanımlar. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında ise liderliği, ilgi ve inisiyatif yapısı davranışları olmak üzere bağımsız iki boyut üzerinde tanımlanır.

İlgi davranışı çalışanın duyguları ve fikirlerine yakınlık düzeyini, inisiyatif yapısı davranışı ise lider-ast rollerinin ve asttan ne beklendiğinin açıkça ortaya konma düzeyini anlatır (Griffin ve Moorhead, 2013, s.329). Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında liderliğin, liderin kişiye ya da işe-göreve yönelik davranışları olmak üzere iki tür davranış çevresinde geliştiği görülmektedir (Koçel, 2014, s.679). Kişiye yönelik liderlik davranışlarına kabiliyet, çalışanı dikkate alma, çalışana yönelme örnek verilebilir. İşe-göreve yönelik liderlik davranışlarına ise işe yönelme, göreve yönelik yetenekler ve inisiyatif kullanımı örnek verilebilir (Begeç, 1999, s.22).

### **3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsal yaklaşım, liderin etkinliğinin duruma bağlı olduğunu öngören yaklaşımdır (Griffin ve Moorhead, 2013, s.333). En basit şekli ile durumsal lider, değişen ortam koşullarına göre farklı liderlik davranışlarını benimseyebilen liderdir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010, s.133). Yani, değişen koşullara bağlı olarak liderliğin de değişim gösterdiği kabul edilmekte ve dolayısıyla bu durumlara göre liderlik açıklamaya çalışılmaktadır. Bir durumda başarılı olan lider bir başka durumda başarılı olmayabilir. Durumsallık yaklaşımı, liderin davranışlarını üç kısma ayırmakta ve durumun gerektirdiği liderlik yapısını çözmeye çalışmaktadır. Bunlar göreve yönelik, ilişkilere yönelik ve grubun görevini yerine getirirken hazır olma durumu arasındaki etkileşim durumuna yöneliktir. Bu yaklaşım yöneticilerin kendilerini tanımlarına yardımcı olmakla birlikte grup ve liderin ortamsal durumunu çözümlemektedir. Bu teori koşullara bağlı olarak liderliği açıklamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım da liderliği etkileyen faktörler sırası ile şu şekildedir (Giderler, 2005, s.70):

- Örgüt içerisindeki koşulların, örgüt yapısı ve özelliklerinin liderlik üzerindeki etkileri.
- Yerine getirilmek istenen amaçlar ve özellikleri ile bu amaç doğrultusunda kullanılan araçlar.
- İzleyicilerin kabiliyetleri ve örgütten beklentileri.
- Liderin kendine özgü yetenekleri ve liderin hiyerarşik kademe içerisindeki ilişkilerin nitelikleri.

### **3.3. Liderlik Tarzları**

Modern liderlik yaklaşımları literatüründe liderlik tarzları anlatılırken stil ve tür gibi ifadeler de kullanılmaktadır. Bir kısım araştırmacılar, liderlik yaklaşımı olarak kabul ederken diğer bir kısmı liderlik tarzları ve liderlik stilleri ifadelerini kullanmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzı ifadesi benimsenmiştir. Literatürde en çok adı geçen liderlik türleri otoriter liderlik, demokratik liderlik, tam bağımsızlık veren liderlik, karizmatik liderlik, iş gördürücü liderlik, işlemci ve dönüştürücü liderlik olarak sıralamak mümkündür.

### 3.3.1. Otoriter (Otokratik) Liderlik

Eski fakat liderliğin açıklanmasında sıkça başvuru olan liderlik tarzlarından biriside otoriter liderlik tarzıdır. Bu liderlik türünde yönetimin yapısı otokrasiye dayalı ve gücün tek elde toplandığı durumlarda daha yaygın olarak karşılaşılmaktadır. Bu tip yapılarda izleyicilerin beklentileri de aynı yönde gelişmektedir. Lider tamamen bağımsız karar alma gücüne sahiptir. Bu da daha hızlı bir karar mekanizması oluşturmaktadır. Bu liderlik türünde liderin bencilce davranışlarının sonucunda genellikle çalışan motivasyonunu ve iş tatminini kaybetmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75).

Otoriter liderler gücü seven ve merkezileştirme eğiliminde olan kimselerdir. İzleyiciler için gücü elinde bulunduran lider aynı zamanda bir korku unsuruna (ceza) sahiptir. Fakat tersi durum da dikkate alınmalıdır. Bir teşvik unsuru olarak ödülleri de elinde tutmaktadır. Ödül sistemini kullanan otoriter lider için hayırsever otokrat, babacan kavramları da kullanılmaktadır. Hayırsever liderlik dışında ceza unsurunu sık kullanan otoriter liderlik çalışanların motivasyonunu, iş tatminlerini kaybetmelerine, çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Davis, 1984, s.153).

Otoriter liderlik kavramının temelinde otoriterlik statü farkına dayalı gücün tek bir elde toplanması şeklinde ifade edilebilir. Liderin kişilik yapısı da otoriter ise yetkiyi sonuna kadar kullanma ihtiyacı güden, geleneksel bakış açısına sahip ve bunu korumaya istekli bir lider profili oluşmaktadır (Taylor, Pelau ve Sears, 1997, s.183).

Bu tarz yönetim anlayışı içerisinde bulunan liderler gücü kullanmaya istekli ve tartışmaya kapalı davranış biçimlerine sahiptirler. İletişim biçimi olarak emredici davranışlar ile işi yapılandırmaktadırlar. Örgütsel amaçların yerine getirilmesinde yüksek bir başarı seviyesine de sahiptirler. Görevlerini sorgulamadan yapan ve karar vermekten kaçınan çalışanların bulunduğu örgüt yapıları için ideal bir liderlik türü olarak görülmektedir. Otoriter liderin özelliklerini (Arıkan, 2001, s.239) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Tüm kararlar lider tarafından verilir, Amaç ve politikaların belirleyicisi liderdir.
- Yapılacak işleri ve nasıl yapılacağına ilişkin kararlar lider tarafından verilir.

- Lider faaliyetlerini izleyicilerden ayrı olarak gerçekleştirir.
- Astlara yönelik değerlendirmelerde kişisel tutuma sahiptir.
- Sadece emir verir ve bu emirlerin astlar tarafından yerine getirilmesini talep eder, bu doğrultuda ödöl ve cezayı kullanır.
- Ödöl ve Cezayı kişisel tutumuna bağlı olarak kullanır.
- Otoritesi sahip olduğu güçten kaynaklıdır.
- Tüm grup üyelerini eleştirebilir fakat eleştirilmeye kapalıdır.

### **3.3.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik**

Katılımcı lider yetkilerini astları ile paylaşan, çalışanların fikirlerine değer veren davranış yapısına sahip liderlik türüdür. Katılımcı lider genel olarak çalışanların fikirlerine değer verse de, onları açık fikirli olmaya motive etmede ve yönlendirme de son kararı kendisi vermektedir. Katılımcı liderlik izleyicilerin katılımını kolaylaştırma ve bu yönde cesaret verme eğilimindedir (Tatar, 2016, s.41). Bu liderlik tarzında lider çalışanlara rehberlik ve yol göstericilik rolüne sahiptir. Teşvik edici ve destekleyicidir. Özel durumların dışında örgüt amaçlarının belirlenmesine izleyicilerin de katılımını da sağlamaktadır. Çalışanlara karşı kibar davranışlar ile yaklaşarak cesaretlendirmektedir. Gücü kullanım şekli ödölle dayalıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75).

Demokratik liderliğin özelliklerini Güney (1999, s.119) şu şekilde sıralamıştır:

- Tartışmaya açık, teşvik edicidir.
- Önce bilgilendirir, tercihleri sunar, izleyicilerin seçim yapmasına izin verir.
- İş paylaşımı ve sorumluluk izleyiciler arasında paylaşılır.
- Nesnelliğe önem verir.
- İzleyicilere güvenir.

### **3.3.3. Tam Bağımsızlık Veren Liderlik**

Diğer bir adı ile pasif/kaçıncı liderlik olarak da tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında lider gücü neredeyse hiç kullanmamaktadır. Çalışanlar kendi başlarındadır. Tam

bağımsızlık veren lider, kayıtsızlık içeren bir durumdur. Lider amaçlara yönelik sorumlulukları üstlenmemekle birlikte bu yönde girişimde de bulunmamaktadır. Bu tarz liderlik için araştırmacılar yüksek uzmanlığa sahip çalışanların, yenilikçi fikirler üretebilmeleri için kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Bu liderlik biçiminin en temel özelliği izleyicilerin kendisini yetiştirmiş, güdülenmiş çalışanlardan oluşmasıdır. Çalışanlar ihtiyaç duyduklarında kendilğinden grup olup, çözüm üretip faaliyetlerine devam edebilmektedir. Liderin burada kaynak oluşturmak ve kaynak sağlamak gibi tek bir görevi vardır (Şafaklı, 2005, s.136).

#### **3.3.4. İş Gördürücü Liderlik**

İş gördürücü liderlik tarzında lider izleyicilerin görev tanımlarını yapar ve izleyicilere açıklar ve izleyicileri örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecekleri şekilde motive etmeye çalışır. Motivasyon unsuru olarak ödül ve cezayı kullanmakla birlikte dağıtımı çalışanların performanslarına göre yapar. İş gördürücü liderlerin özellikleri şu şekilde gösterilmektedir (Dinçer, 2014, s.43):

- Ödül dağılımını performansa dayalı gerçekleştirir.
- Performans hedeflerini ilan eder.
- Yüksek performansı ödüllendirirken düşük performansı cezalandırır.
- Belirlenen hedefler dahilinde performans gösteren çalışanlara müdahale de bulunmaz.
- Sorumluluktan ve yüksek risk içeren kararlar almaktan kaçınmaktadır.

#### **3.3.5. Karizmatik Liderlik**

Liderlik tarzının izleyicilerin bakış açısından değerlendirildiği yaklaşımlardandır. Karizma insanları etkileme, kendisini isteyerek takip etme, yönetme, ilham verme ve etkisi altına alarak motive etme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Dubrin, 2012, s.371). Karizmatik lider insanları olağan üstü durumlarda dahi güdüleyebilen, onları sınırlarından daha fazla çabalamaya teşvik eden, engel ve sorunlara rağmen amaç ve gereksinimlerinde farkındalık, değer yaratarak ilerlemeye devam etmelerini sağlayan liderlik türüdür (Bakan,

2008, s.6). Karizmatik liderlerin ortaya çıkışı insanların karmaşa ve kaos zamanlarında belirginleşir. Bu liderlerin en temel yetenekleri yüksek özgüvene sahip, cesaret sahibi, izleyici üzerinde hayranlık uyandıran, insanları ikna edebilme, motive edebilme ve arkasında sürükleyebilme yetenekleridir (Çelik ve Sünbül, 2008, s.52). Karizmatik liderliğin özelliklerini sıralamak gerekirse (Dinçer, 2014, s.38):

- Amaç ve hedeflerin karşılanamadığı durumlarda değişim gerçekleştirebilme.
- İnsanların algılarını yeni stratejik vizyonlar oluşturarak buna inandırma ve bu algılarını pozitif yönde geliştirebilme.
- İzleyicilerin ihtiyaçlarını görerek bunların karşılanması için izleyicileri motive edebilme.
- İnsanların güvenini kazanarak onlara örnek olarak, özgüvenlerini yükseltebilme.
- Kendisinin izleyicilere rol model olabilmesi.

### **3.3.6. İşlemci ve Dönüşümcü Liderlik**

Liderlik tarzının izleyicilerin bakış açısından değerlendirildiği yaklaşımlardan bir diğeri ise işlemci-dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. Değişim peşinde olmak ile istikrar peşinde olmak şeklinde özetlenebilecek iki kutup arasında belirlenir (Griffin ve Moorhead, 2013, s.352). Bir kutupta günlük rutinleri yürüten, performansı değerlendiren ve bu çerçevede kararlar alan işlemci lider bulunur. Geleneksel yaklaşıma dayalı, lider-izleyici etkileşim odaklı ve motivasyon unsuru olarak ödül sistemini kullanan bir liderdir. Diğer kutupta, geleneksel örgüt yapılarına kıyasla değişim ve adaptasyon ihtiyacının daha yüksek olduğu örgüt yapıları içinde örgüt kültürünün yeniden belirlenmesini oluşturacak etkileyici değişimler için inisiyatif kullanan dönüşümcü lider bulunmaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013, s.353). Dönüşümcü lider izleyiciler ile arasında daha özel bir bağ kurmaktadır. Karizmatik liderin özelliklerine sahip olmakla birlikte dönüşümcü lider, çalışanlarca örnek alınır. Dönüşümcü liderin olduğu yerde çalışanların, içten ve samimi bir şekilde zorlu koşullar altında istenen performans sınırlarının üzerinde çalışmaya istekli oldukları görülür. Lider, motivasyon unsuru olarak ilham yeteneğini kullanarak izleyicilerini teşvik etmekte ve kendisini takip etmelerini sağlamaktadır. İzleyicilere takım ruhu aşılayarak örgüt hedeflerini

gerçekleştirme sürecinde, yenilikçi ve gelişmeye açık bir kitleyi kontrol etmektedir (Avcı, 2015, s.90). Liderlik açık ve net bir güç uygulaması değildir ve izleyenler ile ilişki içinde olmayı ve onların gereksinim ve amaçlarını önemsemeyi gerektirir. Lider-izleyen karşılıklı ilişkisinin işlemsel ve dönüşümsel tarzda ortaya çıkması söz konusudur (Burns, 1978; akt. Demir ve Okan, 2008). İşlemci liderliğin farklı boyutları bulunmaktadır. Bunların temelinde geleneksel liderlik teorileri bulunmaktadır. Bu boyutlar; istisnalar ile yönetim (kritik zamanda müdahaleci yönetim), koşullu ödül ve tam serbestlik veren liderliktir. Açıklamak gerekirse (Karip, 1998, s.450):

- İstisnalar ile yönetim: İki türde değerlendirilmektedir. Aktif ve pasif olmak üzere. Aktif istisnalar ile yönetim de hedeflerden sapmalar olduğunda izleyicilere müdahale de bulunmaktadır. Pasif istisnalar ile yönetim de lider büyük ve hayati bir sorun ortaya çıkana kadar müdahaleden kaçınır.
- Koşullu ödül: Beklentilerin izleyiciye aktararak başarması durumunda elde edeceği ödül ve kazanımlar hakkında bilgi verilir. İzleyicilerin performansları ödüllendirilir ve taktir edilir. Ödül, performans ile takas aracı niteliği taşımaktadır. Şartların yerine getirilmesi ödül ile karşılığının verilmesi şeklinde ifade edilebilir.
- Tam serbestlik tanıyan liderlik: Liderin sorumluluktan, karar verme zorunluluğundan, hareketten uzak bir şekilde izleyicilere kaynak sağlama dışında etkileşimde bulunmadığı bir sistemdir. Bu lider motivasyon aracı kullanmamakla birlikte herhangi bir müdahale de bulunmaz. Motive edici hiçbir unsura sahip değildir.

İşlemci liderler motivasyon aracı olarak ödül sistemini kullanır, örgütün genel işleyişine müdahaleden kaçınırlar. İzleyicilerin kişisel özellikleri ve yeteneklerine karşı kayıtsızdırlar. Faaliyetler örgütün amaç ve hedeflerinden sapmadığı sürece izleyiciye müdahalede bulunmazlar. Yenilikçi ve değişime açık örgüt yapıları için yetersiz ve zayıf görünen bir liderlik stilidir (Gündüz ve Doğan, 2009, s.3).

Dönüşümcü liderliğin oluşumunda liderin sahip olduğu yetenekler kullanılmaktadır. Bu yetenekler karizmatik liderin özellikleri ile benzer bir nitelik taşımaktadır. Bunlar karizma, telkin, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört başlıkta sıralanır (Avcı, 2015, s.90):

- *Karizma*: Liderin ilham kaynağı olarak görülmesini sağlayan, çalışanların güvenini elde edebilen, saygı duyularak örnek alınan misyon, vizyon ve hedeflere ulaşmak için bunları izleyiciler ile paylaşabilen liderlik aracı olarak tanımlamak mümkündür. Aynı zamanda karizma liderin kişisel yeteneklerini barındırmaktadır.
- *Telkin*: Motivasyon aracı olarak izleyicileri motive etme aracı olduğu söylenebilir. En kısa ifade ile örgütün hedeflerine ulaşmak için liderin izleyicilere vaatler sunmasıdır. Bu vaatler, başarıya ulaşıldığında onları karşılayacak geleceğin tamamen pozitif bir şekilde hayal edilmesi yönünde telkinlerdir.
- *Entellektüel uyarım*: İzleyicilerin mevcut durum ve sorunlara bakış açısını değiştirmek yolu ile izleyicileri daha cesur bir duruma taşımaktadır. Değişen bakış açısı ile izleyiciler sorunların çözümü yolunda görünen sebebin altındaki gerçek nedenleri aramaya ve çatışmanın engellenmesi yönünde izleyicilerin bakış açılarını yapıcı bir algı seviyesine ulaştırmaktadır.
- *Bireysel ilgi*: İzleyicilerin her birini tanıyarak, önem vermek, farklılıklarını, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek hedefleri izleyicinin başarabileceği şekilde düzenlemektir.

Dönüşümcü lider ile izleyiciler arasında güçlü bir bağ ve ilişki bulunmaktadır. Lider örgüt çıkarlarına yönelik izleyiciler üzerinde telkinde bulunarak onları yönlendirmektedir. İzleyiciler bir noktadan sonra örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaya önem vermektedir. Bu konuda fedakarlık yapmaya isteklidirler. Dönüşümcü lider izleyicilere örnek

olarak rehberlik eder. Çalışanlar kişisel yetenekleri ile uyumlu görevlere verilmekle birlikte başarı ve özgüven duyguları geliştirilmektedir (Erdoğruca, 2011, s.46).

### **3.4. Liderlik Tarzı, İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkiler**

#### **3.4.1. Liderlik Tarzı ve Bireysel İş Performansı İlişkisi**

Dönüşümcü liderlik tarzı ile iş performansı ilişkisi ise sosyal öğrenme kuramı, sosyal mübadele kuramına ve lider-üye alışverişi kuramına dayanmaktadır (Greenberg, 1980, s.3). Dönüşümcü liderlik tarzı sonuçları itibarıyla ilgili teoride bireysel düzeyde ele alınmıştır. Bu nedenle araştırmamızda dönüşümcü liderlik bireysel düzeyde ele alınmıştır (Rousseau, 1985).

İnsana yönelik ve işe yönelik liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bir araştırmada insana ve işe yönelik liderlik tarzı ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Wagner ve Hollendbeck (2005)'in bulgularında çalışana yönelik liderliğin çalışan tutumlarında olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2014, s.29).

Etik liderlik ve iş performansı üzerine yapılan bir diğer çalışmada etik liderliğin iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Walumbwa ve diğerleri (2011), Zehir ve Erdoğan (2011), Morrison ve Christensen (2012), Bouckenooghe, Zafar ve Raja (2015), etik liderlik ve iş performansı konulu araştırmalarda etik liderlik tarzı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Ayan, 2015, s.130,134).

Odağında görev ve insan olan liderlikle iş performansı ilişkisi üzerine yapılan bir başka araştırmada görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının iş performansını artırdığı sonucuna varılmıştır (Doğanay ve Şen, 2016, s.343).

### 3.4.2. Liderlik Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi

Northcraft ve Neale (1990) ve Robbins (2000)'ın yapmış oldukları araştırmada verimlilik artışının göreve yönelik liderlikle, iş tatmini artışının ise çalışana yönelik liderlikle sağlandığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Mullins (1996) ve Wagner ile Hollendbeck (2005) araştırmasında çalışana yönelik liderliğin çalışan tutumlarında olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çekmecelioğlu, 2014, 29).

Öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerine yönelik dönüşümcü liderlik algıları arttıkça iş tatmininin aynı oranda arttığı ve tersi durumunda da aynı oranda azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tanriverdi ve Paşaoğlu, 2014, s.291).

Medley ve Larochelle (1995), hemşireler üzerinde yapmış oldukları çalışmalar sonucunda işlemci ve dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu yönünde tespitte bulunmuştur. Bolu ilinde orta ve büyük çaplı örgütlerde yapılan bir araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş tatminine olumlu ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür (Eren ve Titizoğlu, 2014, s.295).

Börü ve Güneşer (2005) ile Baltacı ve diğerleri (2014), olumlu iş tutumları ve liderlik üzerine yaptıkları araştırmalarda en etkili liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik tespitinde bulunmuşlardır (Akyurt, Alparslan ve Oktar, 2015, s.58).

Pillai ve diğerleri (1999), yapmış oldukları araştırmada liderlik tarzı ve iş tatminine etkisi üzerine yapılan bir araştırmada sadece dönüşümsel liderliğin etkisi tespit edilmiştir. Aminuddin (1998)'in yapmış olduğu araştırmada literatürde liderlik tarzının iş tatminine etkisine ilişkin araştırma da liderlik tarzı ve iş tatmini ilişkisinin olduğunu, dönüşümsel liderlik tarzının etkisinin ise diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespitinde bulunmuştur (Börü ve Güneşer, 2005, s.152).

## 4. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, çalışanın iş deneyim ve duygularını ifade etmekte, işinde ne kadar mutlu olduğunu anlatmakta kullanılmaktadır. Çalışanın işi ve iş çevresi ile olan etkileşimi ve sonucunda ortaya çıkan ilişkiyi açıkladığını söylemek de mümkündür. Burada iş tatmini, kişinin işinden beklentisi ile elde ettiği arasında yaptığı karşılaştırma sonucu verdiği tepkidir (Weiss, 2002, s.175). İşgörenin çalışma yaşamının sonunda yaşayarak öğrendiği, gözlemlediği ve elde ettiği tüm duygusal oluşumları olarak daha geniş bir şekilde ifade etmek de mümkündür. Bu durumda pozitif ruhsal durum iş tatmini olarak, negatif ruhsal durum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Spector, 2000, s.197). Bu yönü ile iş tatmini, tutumun genellenmiş biçimini yansıtır (Erdoğan, 1999, s.231). İş tatmini 1920'li yıllarda araştırma konusu olmaya başlamış ve 1930 ve 1940'larda daha fazla önem kazanmış ve üzerinde durulmuş bir kavramdır. Bu önemini yitirmeden devam ettirerek günümüzde de en çok tartışılan ve araştırılan bir kavram özelliğini korumaktadır. İş doyumunun bu kadar önemli bir kavram olarak kabul edilmesinde iş doyumunun insani bakış açısı, iş yerindeki ilişkiler, çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığı ile olan ilişkisi bunda önemli bir etkiye sahiptir. İş doyumunun örgüt içerisindeki hiyerarşinin sağlığının göstergesi olarak gösterilmesi de bu konuya yöneticilerin bakış açısını etkilemekte iş doyumunu yüksek düzeyde tutmayı hedeflemektedirler. İş doyumunun konusunu çalışanın işi ve işle ilgili konulara ilişkin duyguları oluşturmaktadır. Frederic Herzberg'in iş doyumu çalışmaları performans ile iş doyumu arasında kesin bir ilişki bulamamış olmasına rağmen iş doyumsuzluğu'nun da ayrı bir konu olarak incelenmesi gerektiğini savunmuştur (Özgen ve Yalçın, 2010, s.353).

### 4.1. İş Tatmini Kavramının Kapsamı

İş tatmini çalışanın çalışma ortamındaki işine dair deneyim ve değerlerinin çalışanın üzerinde oluşturmuş olduğu hoşnut kalma durumu olarak da tanımlanmaktadır. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlarda kapsam belirleyici üç odak nokta bulunmakta olup bunlar şu şekildedir (Eğinli, 2009, s.36-37):

1. Çalışanın işe ilişkin nesnel ve içsel duyguları. Bunlar kişinin davranışları ölçüt alınarak tespit edilebilir.
2. Çalışanın hak ettiği ya da buna ilişkin beklenti içerisinde bulunduğu kazanımların sonucunda ortaya çıkan duygular.
3. İş tatmininin tutum objeleri ile ilişkisi şeklinde sıralanabilir.

1964'den 1997'e kadar iş tatmini kavramına yönelik yapılan bazı tanımların çerçevesi Tablo 1'de gösterilmiştir (Özpehlivan, 2018, s.45).

**Tablo 1: İş Tatmini Kavramına Yönelik Yapılan Tanımların Çerçevesi**

|      |                   |                                                                                                          |
|------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1964 | Vroom             | Çalışanın örgütteki rolünün işe yönelik bakış açısına etkisi.                                            |
| 1974 | Hackman ve Oldham | Çalışanın tatmin odaklı işten elde ettiği memnuniyet.                                                    |
| 1982 | Davis             | Çalışanın işinden dolayı hissettiği tatmin veya tatminsizlik                                             |
| 1985 | Feldman           | Çalışanın yapmakta olduğu işe ve örgüte ilişkin geliştirmiş olduğu pozitif duygular.                     |
| 1997 | Spector           | Çalışanın işin farklı boyutlarına ilişkin geliştirmiş olduğu tatmin ya da tatminsizliğe dayalı duygular. |

**Kaynak:** Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2.2, 43-70.

Görüldüğü gibi yıllar içinde iş tatmini kavramına önceleri işe yönelik bakış açısı şeklinde yaklaşılmış ancak giderek bireyin pozitif ve negatif duygularına odaklanılmıştır.

#### **4.2. İş Tatmini Kavramının Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Tutumun en geniş tanımı canlının bir kişi ya da nesneye karşı zihinsel yönden duruşunu ifade etmektedir. Bu yönüyle tutumlar kişiyi başkalarından ayıran bir özellik taşımaktadır. Tutumlar bireyin yaşamı boyunca edinmiş olduğu deneyim ve tecrübeler ile oluşmak da olup kişinin yetişme tarzını da yansıtır. Tutumların bireyin bir şey ya da durum

hakkındaki hislerini yansıttığı da ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanın sahip olduğu tutumların yöneticilerce bilinmesi ve çalışanın örgüte karşı tutumunu etkileyen olumlu ve olumsuz durumların tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanın işine karşı geliştirmiş olduğu tutumlar iş tatminini yansıtmaktadır. Tutumların yüksek ya da düşük olması çalışanın iş tatmini düzeyinin yüksek ya da düşük olduğu konusunda bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.93).

İş tatmininin unsurları ile iletişim arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda iletişim sisteminin sağlıklı bir şekilde işlediği örgütlerde iş tatmininin daha yüksek olduğu, tatminsizliğin hâkim olduğu örgütlerde ise örgüt içi iletişim sistemlerinde daha çok sorunların yaşandığı tespit edilmiştir. Stolp (1996, s.48)'un yapmış olduğu bir çalışmada ritüel ve semboller içeren bu yönde yeterli derinliğe sahip örgüt kültürlerin de çalışanın başarı, motivasyon ve iş tatmininin yüksek olduğu, aynı zamanda yöneticilerin verimlilik ve tatmin seviyelerinde olumlu değişimler olduğu tespit edilmiştir. Lund (2003, s.220)'un örgüt kültürü yüksek olan işletmelerde çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğunu ifade etmektedir (Özpehlivan, 2018, s.48). Weiss (2002, s.175)'in iş tatmininin tanımını yaparken çalışanın işi ve iş ortamında karşı karşıya geldiği durumlar, davranışlar, aldığı hizmet ve kazanımlara karşı göstermiş olduğu pozitif ya da negatif etkiye sahip ortaya çıkan duygusal tepkiler şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle işletme faaliyetleri ve işletmenin çalışana yaklaşımı da iş tatmini üzerinde bir etkiye neden olabilmektedir (Yumuşak, Özafşarlıoğlu ve Yıldız, 2013, s.58).

#### **4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini üzerinde etkili olduğu belirtilen faktörler; bireysel faktörler, iş ve örgüt faktörleri ve grupsal faktörler şeklinde üç grupta incelenmektedir. Bireysel faktörler ihtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar gibi çalışanın kişisel özelliklerinin bir parçasıdır. İş ve Örgüt faktörleri ise ücret, yükselme imkanları, işin niteliği, politikalar, çalışma şartları gibi örgüt içerisinde işin ve çalışanın üzerinde etkiye sahip örgütsel kararları yansıtmaktadır. Grupsal faktörler ise danışman, denetleyici ve iş arkadaşlarının tutumları gibi çalışanın çevresi ile olan ilişkisine bağlı faktörleri temsil etmektedir. Bu alt faktörlerin sayısı yapılan

iş ve gelişen örgüt yapılarına bağlı olarak artabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 1996, s.104). Grup faktörleri iş ve örgüt faktörleri arasında da sınıflandırılabilir.

#### **4.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörleri çalışanın beklentileri, kişisel özellikleri ve kişilik yapısı, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, eğitim seviyesi vb. başlıklar altında toplamak mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2010, s.358).

Kişisel özelliklerden ilki çalışanın yaşıdır. Yaş'ın çalışanın bilişsel özellikleri ile olan ilişkisinden dolayı iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanın artan iş tecrübesine bağlı olarak iş doyumunda da bir farklılık meydana gelmektedir. Bir grup araştırmacının yapmış olduğu bir çalışmada genç çalışanların iş tatmininin diğerlerine nazaran daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda bu eğitim ile de ilişkilendirilerek eğitim düzeyi artan genç çalışanların artan beklentilerinin karşılanamamasından dolayı iş tatmininin azalması olarak açıklanmaktadır (Glenn, Taylor ve Weaver, 1977, s.191).

Çalışanın medeni durumu, yaşam kalitesi, endişe ve sorumlulukları üzerinde de bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bireysel faktörleri konu alan çalışma sonuçları, evli çalışanların iş tatmin düzeylerinin bekarlardan yüksek olduğunu göstermiştir. Bunun nedeni olarak evli çalışanların aile hayatından kaynaklanan yaşam doyumunun iş doyumuna yansımaları gösterilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.59). Ek olarak emekliliği yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma tespit edilmiştir. Bu durum ise çalışanın emeklilik dönemine yönelik endişelerine dayanmaktadır (Mottaz, 1987, s.404).

Kişisel özelliklerden bir diğeri ise cinsiyet farkıdır. Kadın çalışanların ev, aile sorumluluklarına bağlı olarak yaşadıkları çatışmalar ile iş tatmininde azalmalar meydana geldiği tespit edilmiştir (Garcia-Bernal ve diğerleri, 2005, s.287).

İş tecrübesi yaş ile benzerlik göstermektedir. İş ve yaşam deneyimleri artan çalışanın işten tatmin seviyesi de artış göstermektedir. Çalışanın tecrübeleri, çalışan ile iş veren

arasında bulunan ilişkiye bağlı olarak çalışanın işten beklentilerini makul bir seviye de tutmasına neden olmaktadır. Bu da çalışanın iş tatminini arttırmaktadır (Cano ve Miller, 1992, s.40).

#### **4.3.2. İş ve Örgüt Faktörleri**

İş tatminini etkileyen iş ve örgüte bağlı faktörlerden birincisi işin özellikleri ve nitelikleridir. İşin nitelikleri konu olarak işin çeşitliliği, serbest karar verme düzeyi ve geri besleme, işin önemi, işin tanımı olarak sıralanabilir. Bu yönü ile motive edici işler çalışanın başarı duygusunu desteklemekte ve iş tatminine etki etmektedir (Alsat, 2016, s.51).

Bir diğer faktör olarak ücret gösterilmektedir. Ücret faktöründe yapılan iş, çalışan performansı, alınan ücret ve kazanımların arasında uyum aranmaktadır. Ücret hem çalışan için bir tatmin aracı hemde işletme için bir maliyet unsuru özelliği taşımaktadır. Bu uyumu çalışanın algılama biçimi ise ücret adaleti kavramını ortaya çıkarmaktadır. Ücretin adil ve uyumlu olduğu durumda çalışanın başarıma hissinin kuvvetlenmesi ve iş tatmininin de artması beklenmektedir. Çalışan aldığı ücret karşılığında verdiği emeğin karşılığını alamadığı duygusuna kapıldığında motivasyonu, iş tatmini de bundan etkilenecektir. Düşen iş tatmininin de verimi etkilemesi beklenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.5). İş tatmini ve ücret arasındaki ilişki bir çok araştırma ya da konu olmakla birlikte ücretin iş tatmini üzerinde doğrudan ve önemli bir etkiye sahip olduğuda birçok araştırmada vurgulanmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2011, s.5).

Terfi olanakları da iş tatminine etki eden bir faktör olarak görülmektedir. Terfi imkanları iş tatmini açısından çalışanların terfi fırsatlarından adil bir şekilde yararlanması ve tüm çalışanlara aynı olanakların tanınmasını ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini diğer çalışanlar ile kıyaslaması ve karşılaştırması sonucunda çalışanın adil ve eşit dağıtım algısı değişmektedir. Bu doğrultuda fırsatların eşit ve adil bir şekilde çalışanlara sunulması iş tatminine pozitif bir etki sağlayacaktır. Ters durumda çalışanın adaletsizlik algısı artacak ve tatmin düzeyi düşecektir. Bu durumda çalışanın fırsat eşitliği algısı düşecek ve terfi imkanlarından faydalanmak için daha fazla çaba gösterme ihtiyacı duymayacaktır. Bu

aba azaldıkça verimlilikte olumsuz şekilde etkilenecektir (Özpehlivan, 2018, s.57). Terfinin cret üzerindeki etkisi ile birlikte çalışanın elde ettiği sosyal statüyü ve toplumsal konumunu da arttırmamasından dolayı çalışanın abasınıda arttırması beklenmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.56).

Örgüt içi iletişim kanallarının açık ve net olduğu durumlarda çalışan üstlerinin kendisinden beklentilerini, işe ilişkin gerekleri ve üstlerinin kendisi hakkında düşüncelerini öğrenebilmektedir. İletişimin yetersiz olduğu durumlarda belirsizliğin artması beklenmektedir. Artan belirsizlik ortamında çalışanın üzerinde stres, baskı, tatminsizlik, endişe, kaygı, güvensizlik ve bunları takip ederek devamsızlık, işten ayrılma, verimsizlik gibi sonuçların ortaya çıkması beklenmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008, s.3).

Çalışanın kararlara katılma derecesi ile de iş tatmini arasında bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kararlara katılımının desteklendiği durumlarda iş tatmini ve motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Kararlara katılımı sağlanan çalışanların daha yüksek tatmin düzeyine sahip olduğu gözlenmektedir. Çalışanın yapmakta olduğu işi değerlendirme becerisi ve işletmenin geleceğine etkisini de göz önünde bulunduran çalışanın kararlara katılımı ile işletmeye ve çalışanın iş tatminine pozitif etkide bulunacağı öngörülmektedir (Özpehlivan, 2018, s.57).

İşin yapısına bağlı özellikler de iş tatminine etki eden birer faktör olarak görülmektedir. İşin yenilikçi, ilgi çekici, sorumluluk gerektiren özellikleri barındırıyor olması çalışanın işe olan ilgisi ve iş tatminini etkilemektedir. Aynı şekilde işin zorluk seviyesi de çalışanın başarma arzusu eğilimine etki ederek iş tatminine etki eden bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Zorluk seviyesi yüksek işlerde başarılı olan çalışan aynı zamanda çevresinden toplamış olduğu takdirler ile de motivasyonu ve iş tatmini de etkilenebilir. Fakat çalışanın yeterliliğinin üzerinde zorluk derecesine sahip işlerin başarısızlığı takip eden olaylar örgüsü ile de iş tatmini ve motivasyonu da olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, 57).

Çalışanın başarıları sonucunda performansına göre değerlendirilerek ödüllendirilmesi ve aynı ölçüde takdir edilmesi, terfi imkanlarından faydalandırılmasının da çalışanın kendisi ile gurur duymasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanın iş tatmininin de artması beklenmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s.56).

İşletme içerisindeki örgüt kuralları, yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, çalışma ortamının konforu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987, s.139). Yönetim şeklinin çalışan üzerinde iki tür etkisi bulunmaktadır. Çalışanın kararlara katılımı ve çalışan merkezli olarak kavramlaştırılmıştır. Kararlara katılımında çalışanın örgüt içerisinde fikirlerine değer verilirken çalışan merkezli de ilişkiler desteklenmektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004, s.19). Çalışan ve yönetici arasındaki ilişkinin biçimi de bir faktör olarak görülmektedir. Yöneticinin davranış biçimi ister otoriter ister mesafeli olsun çalışan ile uyumlu olması beklenmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.256).

#### **4.4. İş Tatminin Sonuçları**

İş tatmininin bireydeki sonuçları, bireyin iş ve sosyal yaşamının belli boyutları ile çerçevelenmiş başlıklar altında toplanmıştır. Ücret, ek kazanç ve ödüller bunların başındadır. Mesleki gelişim ve terfi olanakları bir başka sonuç grubunu oluşturur. İş tatmininin arkadaşları ile bireyin ilişkilerine de yansımaları bulunmaktadır.

##### **4.4.1. İş Tatmininin İş Ortamına Faydaları**

İşletmelerin artan rekabet koşullarında büyüyebilmek ve varlığını sürdürebilmek için yaratmaları gereken değerın kaynağı olarak insana verdikleri değerin artması çift yönlü olarak işletme ve çalışan açısından pozitif bir durum ortaya koymaktadır. Çalışanın artan iş tatminine bağlı olarak örgüt içerisinde performans, verimlilik ve örgütsel bağlılık aynı yönde güçleneceğine, bunun sonucunda işletmenin kaynaklarını daha etkin ve daha verimli kullanmasının yolunun açılacağına inanılmaktadır (Uçkun ve Pelit, 2004, s.42). Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu bir durumda çalışanın artan morali, başarma duygusu ile işe devamsızlıklarda, işten ayrılmalarda azalma, verimlilikte artış ve çalışanın örgüte olan

bağılılığında artış olması beklenmektedir. Bu nedenle iş tatmini performans ve verimliliğe olan etkisinden dolayı işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.29).

İşletme de üst yöneticilerin çalışanın tatminine yönelik uygulama ve kararlarının aynı oranda işletme çıktılarına yansımaları da beklenebilir. Bu yönü ile iş tatminine önem veren işletmelerde çalışanları bulma ve istihdamını sağlama çabalarının kolaylaştığı ve tersi durumlarda işletmelerde yüksek devamsızlık oranları, düşük verimlilik, işten ayılma durumlarına daha sık rastlanılmaktadır (Karahan, 2009, s.424).

Çalışma ortamı açısından iş tatminine bağlı olarak, çalışanda üç farklı gelişim izlenmektedir. Bunlar; *yüksek moral seviyesi, örgüte bağlılık artışı ve iş yeri ile bütünleşme* dir (Sevimli ve İşcan, 2005, s.59).

İlk olarak, iş tatminine bağlı çalışanın artan moral seviyesi, çalışanın çevresi ile daha pozitif ilişkiler kurmasında rol oynamaktadır. Çalışanın pozitif ruhsal yapısının iş tatminine ise olumlu bir katkı sağlayacaktır. Çalışanın pozitif ruh halinin enerjisine ve geleceğe ilişkin beklentilerine de aynı şekilde katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışanın artan umut ve beklentilerinin geleceğe ilişkin bakış açısına ve kavrayışına da etki etmesi beklenmektedir (Eren, 2004, s.197).

Artan moral durumu çalışanın çalışma arkadaşları ile ortak amaçlar doğrultusunda iş yapma ve kabul görme konusunda zorlukların üstesinden daha kolay gelmesine yardımcı olmaktadır. Ortak amaçların gerçekleştirilmesinde amaca yönelik güçlenen inançla birlikte grup tatminin sağlanması ve grubun morali üzerinde de pozitif bir etkide bulunması beklenir. Moral çalışanın iş tatmini düzeyinin grupsal anlamda ifade edilmesi olarak da düşünülebilir. Moral ortak amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanların hedefe bağlılık, başarıya inanma gibi algısal grup olgusunu ifade etmekte kullanılır. Bu yönü ile karşılıklı olarak etkileşim içerisinde olduklarını da söylemek yanlış olmaz (Lloyd vd, 2004, s.275).

Yüksek moral seviyesindeki çalışma gruplarında çalışanın artan moral seviyesi ile iş tatmininin de artış göstereceği öngörülmektedir (Glenn, 1966, s.169). Moral aynı zamanda

içten ve gönüllü olarak çalışmakta olan bireyin çalışmasını devam ettirmesine olanak tanıyan bir tutum olarak da görülmektedir. Moral grubun ruhsal durumunu yansıttığı için grubun inancını da yansıtmaları beklenmektedir. Bağlı sebepler göz önünde bulundurulduğunda iş tatmini, grubun moral düzeyi ile de ilişkilidir (Atay, 2007, s.103).

Moral ve iş tatmini hakkında bulunan diğer görüşler de moral ve iş tatmini anlamsal olarak yakın görülmeyle birlikte farklılıkları da bulunmaktadır. Moral ve iş tatmini etki zamanı yönünden değerlendirilmektedir. İş tatmini geçmiş ve mevcut zaman içerisindeki etkileri yansıtırken moral geleceğe dönük amaçları da içerisinde barındırmaktadır (Özarslan, 2010, s.113).

İkinci olarak, çalışanın işine bağlılığı işini sevmesini gerektirmektedir. Çalışanın işini sevmesi için ise yaptığı işin karşılığında psikolojik, ekonomik ve sosyal olarak çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu şartların sağlanması çalışanın motivasyonu ve örgüte bağlılığı üzerinde de pozitif bir durum ortaya çıkarmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005, s.59). Örgütün çalışana yaklaşımında iş tatminine yönelik çaba içerisinde bulunan örgütlerde çalışanın işe bağlılığı da artmaktadır. Artan iş tatmini düzeyine bağlı olarak işten ayrılma oranlarında da azalma meydana geldiği görülmektedir (Querstein ve diğerleri, 1992, s.867).

İş tatminiyle çalışanın işine ve örgüte olan bağlılığı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanların işine bağlı, aidiyet duygusu ile çalıştıkları gözlenmiştir. Bu nedenle verimlilik ve performansı artırma çabaları çalışanları bireye ve örgüte bağımlılığını sağlayarak, çalışanların beklentilerini karşılayan örgütler de daha başarılı olmaktadır. Bağlılığın zaman zaman da olsa olumsuz sonuçları da ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlılık örgütten daha çok çalışma arkadaşlarına yönelik olmaktadır. Bu durumda yönetici kararları sorgulanmakta ve memnuniyetsizlik ortaya çıkabilmektedir (Özalp, 1987, s.178).

Son olarak iş yeri ile bütünleşme, çalışma ortamında birliğin sağlanmasını amaçlar. Bütünleşme aynı anda hem örgütün, hem yöneticilerin, hem de çalışanların etkileşimindeki

uyumu ifade etmekte kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki etkileşimde bütünleşme yardımlaşma ve sosyal tatmin düzeyine etki etmektedir. Bunun devamsızlık ve işten ayrılma, verimlilik üzerinde de etkisi bulunmaktadır (Oktay, 1996, s.290).

Çalışanlar arasındaki uyumun örgüt düzeyindeki etkisi hedeflere ulaşılması açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar arasındaki uyumun sağlanmasında ise iş tatmini önemli bir role sahiptir. İş tatminini sağlayan çalışanların işini severek yapmaya başlayacak, devam eden süreçte iyi bir ruh hali içerisinde çevresi ile olan etkileşimini ve uyumunu geliştirecektir. İşletme amaçlarını benimsemesi bu sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Uyumun sağlanamadığı ortamlarda işin yavaşlaması sonucu aksaklıklar ortaya çıkmaktadır. Beklentiler yönündeki baskılar doğrultusunda çalışma grupları arasında çekişme ve çatışmaların da ortaya çıkması beklenebilmektedir (Erdoğan, 1983, s.16).

#### **4.4.2. İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı İlişkisi**

İş tatmininin sonuçlarının örgütsel olmaktan çok bireysel olduğu görülmüştür. İş tatmini, bir bireysel tutum olması yönüyle daha çok bireysel görev yönelimli iş performansı türünden ve merkezinde iş olan tutum ve davranışlar ile nedensel ilişki içinde olmalıdır. Kısa süreler içindeki bireysel performanstan iş tatmini sorumlu tutulabilir (Shore ve Martin, 1989, s.626).

Bireysel iş performansını iş tatmininin sonuçlarından biri olarak gören yaklaşım, sosyal değişim kuramına dayandırılabilir. Sosyal değişim kuramına göre çalışan birey ile örgüt arasında karşılıklı beklentiler ve yükümlülükler bulunmaktadır ve bunun sınırları çok net değildir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005, s.776). Kuram uyarınca çalışan bireylerin iş performansları, örgütsel faaliyetlerin kendi çıkarlarına ne kadar uyduğuna bağlı olarak değişmektedir. Sosyal değişim, bireyin iş performansı ile örgütsel destek anlamında ödül beklentileri arasında görülebilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s.699). Buradan çalışan bireyin göstereceği iş performansının yüksek olması için iş tatmininin yüksek olması gerektiği anlaşılmaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etme çabaları çalışanlarından ne kadar fazla yararlanabildiği ile ilgilidir. Bu nedenle işletmeler çalışanların iş tatminine büyük önem vermektedir. Çalışanın memnuniyeti örgüte sağlayacağı faydayı da artırmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010, s.245). Çalışanların işyerinde tatmini ile bireysel iş performanslarının artırılması beklenmektedir (Candan, 2013, s.188).

İş tatminiyle bireysel iş performansı arasındaki ilişki üzerine uygulamalı araştırma sonuçlarını bir araya getiren meta analiz çalışmalarında iş tatmini ile iş performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Davar ve Bala, 2012; Petty, McGee ve Cavender, 1984; Judge ve diğerleri, 2001, s.376). Son yıllarda yapılan araştırma sonuçları da bunu doğrulamaktadır. Ceylan ve Ulutürk (2006)'ün araştırma sonuçlarına göre iş tatmini performansı artırmaktadır. Gül, Oktay ve Gökçe (2008)'nin sağlık sektörü çalışanları ile yaptığı çalışmada iş tatmininin performansı olumlu etkilediği belirtilmiştir. Edwards ve diğerleri (2008)'nin araştırma sonuçları, iş tatmininin görev ve içerik performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009)'nun 432 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ile performans arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Sani (2013)'nin 70 banka personeli ile yaptığı araştırma sonuçları, iş tatmininin iş performansı üzerinde direk etkisi olmadığını göstermiştir. Bağcı ve diğerleri (2014)'nin farklı sektörlerden 217 çalışan ile yaptığı çalışmada bulgular, iş tatmininin iş performansının boyutları üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Görev ve içerik performansı üzerinde olumlu belirleyiciliği vardır. Perera ve diğerleri (2014, s.96)'nin 322 imalat çalışanı ile yaptıkları araştırma sonuçlarına göre iş tatmininin performans üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

İş tatmininin bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır. Bireyin başarıma ve kendine güvenini anlatan iş tatmini arttıkça bireyin iş performansı artmaktadır. İş tatmininin bireysel bir tutum olmakla sonuçlarının örgütsel olmaktan çok bireysel olduğu ve daha çok bireysel iş performansını (özellikle görev ve içerik performansını) hızlı ve olumlu

etkilediğini belirten farklı örneklerle yapılan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Petty, McGee ve Cavender, 1984; Edwards ve diğerleri, 2008; Ziegler, Hagen ve Diehl, 2012; Funmilola, Sola ve Olusola, 2013; Latif, Ahmad, Qasim, Mushtaq, Ferdoos ve Naeem, 2013; Bağcı ve diğerleri, 2014).

#### **4.5. İş Tatminsizliğinin Örgüt Üzerindeki Etkileri**

Oshagbemi (2000) ve Greenberg ve diğerleri (2000)'e göre düşük iş tatmini işgücü kaybından personel devir hızında artışa neden olmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005). İş tatminsizliği ve düşük morale sahip çalışanın olumsuz davranışları ve etkileri sonucunda işletmeye verebileceği bazı zararlar şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 1989, s.139):

- İş yavaşlatma,
- İş durdurma,
- Aşırı devamsızlık,
- İşe geç kalma,
- Çalışan devir hızında artış,
- Düşük verimlilik,
- Olumsuz ilişkiler,
- Çalışanlar arasında sürtüşmeler,
- Kurallara ve emirlere uymama ya da başkaldırma.

Çalışma ortamında işe çok az ya da hiç katkıda bulunmayan çalışanların bulunduğu bir durumda huzursuzluk ve çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu tatminsizliğin sonucunda ortaya çıkmakla birlikte devam eden süreçte çalışanın devamsızlık, geç kalma, uyanamama, yavaş çalışma, kalitesiz üretim gibi tepkisel davranışlarını ortaya koymasına zemin hazırlamaktadır. Bu durumlarda tatminsiz çalışanın ilgisi çalışma ortamından dışarıya doğru kaymaktadır. Bu iş tatminsizliği sonucu iş kazalarını da beraberinde getirmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005, s.59). Örgütsel anlamda ortaya devamsızlık, çalışan devir hızında artış, iş uyuşmazlıkları, yabancılaşma gibi örgüte zarar veren negatif etkiler ortaya çıkmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 1992, s.58). İş tatmini

yetersizliği örgüt içerisindeki iş stresi, aşırı iş yükü, yetersiz iş güvenliği koşulları, örgüt yapısındaki yönetsel sorunlar, karar alma sürecine yetersiz katılım gibi sorunların varlığını da ortaya koymaktadır (Şimşek, 2001, s.137).

#### **4.5.1. Devamsızlık**

Devamsızlık normal şartlar altında işe gelmesi gereken çalışanın işe gelmemesidir. Bunun altında bir çok neden bulabilmektedir. Devam eden süreçte bu sayıda artış meydana geliyor ise devamsızlık alışkanlık haline de gelebilmektedir (Eroğlu, 1996, s.336).

Devamsızlığın yarattığı iş gücü kaybı iş ortamında yarattığı olumsuzlukların yanı sıra mali anlamda da bir külfet unsuru olarak görülmektedir. İş gücü kaybının müşterilere ve ilişki içerisinde bulunan grupların mağduriyetine neden olması da mali kayıplara gerekçe teşkil etmektedir (George ve Jones, 2005, s.90).

Hacket (1989) devamsızlık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapmış olduğu araştırma sonucunda iş tatmininin yüksek olduğu örgüt yapılarında işe olan devamsızlığın azaldığı sonucuna ulaşmıştır (Şahin, 2011, s. 28).

Devamsızlık çalışanın kişisel sorumsuzluklarından kaynaklanabileceği gibi işletme içerisindeki sorunlardan ya da huzursuzluklardan da kaynaklanabilmektedir. Çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz olarak üzerinde endişe ve stres uyandıran, huzursuzluk oluşturan durumdan kaçınma çabasının bir sonucu olarak da görmek mümkündür. Bu durumda çalışan için işe gitmek, bir kaygı unsuru haline gelmekte aynı durumu yaşamamanın kaygısı ve endişesi içerisinde çalışan işe gitmek istememektedir (Pehlivan, 1995, s.61).

#### **4.5.2. İş Gören Devir Hızı**

İş tatmininin bir sonucu olarak yüksek moral iş gücü devir hızını ve devamsızlığı azaltıcı bir role sahiptir (Karakuş, 2011, s.51). Düşük iş tatmininin sonucunda çalışanın işinden soğumasına, ilgi ve konsantrasyonun azalmasına, daha fazla hata yapmasına, disiplin sorunlarında artışına, işletmede verimliliğinin azalmasına, işten ayrılmalara, hata ve sorunların artmasına neden olmaktadır. Tüm bunlar işletmenin iş gören devir hızının artışına

neden olmakla birlikte işletme için kötü senaryoların ortaya çıkmasına da zemin hazırlamaktadır (Baş ve Ardıç, 2002, s.72).

İş tatmininin aidiyet duygusunu güçlendirdiği gibi iş tatminsizliğinde çalışanın aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır. Bu durumda çalışanın örgüt ile olan ilişkisi zayıflamaktadır. Azalan aidiyet duygusu ve düşük moral artan stres ve sorunlar sonucunda çalışanın o ortamdan uzaklaşmak için tek kurtuluşu işten ayrılma olarak görmesine kadar giden bir sürece dönüşmektedir. Bu sürecin içerisinde çalışanın performansında düşüş, azalan motivasyon ve sonuç olarak örgütte artan iş gören devir hızı dahil olmaktadır (Bull, 2005, s.22).

#### **4.5.3. İş Uyuşmazlıkları**

Başlıca uyuşmazlıkların başında grev ve lokavt yer almaktadır. Bu uyuşmazlıkların temelinde ise genellikle ekonomik, sosyal etkiler yatmaktadır. İşletmeler için büyük mali yük ortaya çıkaran bu uyuşmazlıklar iş tatminsizliğinin birer göstergesi olarak da kabul görmektedir. Bu olumsuzlukların bir sonucu da sosyal sorunlar oluşturmaktadır. Bu ifadeler doğrultusunda işletmenin çalışanı tatmin edecek ücretin yanı sıra sosyal haklarda sağlaması beklenmektedir (Şahin, 2011, s.67).

Uyuşmazlık, fikir ayrılıkları, çıkar çatışmaları gibi ilişkisel zıtlıklar barındırmaktadır ve ayrışmalara neden olabilmektedir. Uyuşmazlıkların bir diğer yönünü de güç farklılıkları, otoriteler oluşturmaktadır. Bu eşitsizlik olugusuna bağlı olarak bireyin iş tatminine de yansımaktadır (Şimşek, 2005, s.7).

#### **4.5.4. Yabancılaşma**

Çalışanın işe yabancılaşması çalışma ortamına, çalışma arkadaşlarına, içinde bulunduğu örgüte, yapmakta olduğu işe karşı ilgisizleşmesi olarak ifade edilebilir. İlgisizlik uyumsuzluk kavramını da yanında getirmekte olup bir çok sorunu da yanında getirmektedir (Söyük, 2007, s.44).

Yabancılaşmanın temel nedenleri arasında çalışanın hayal kırıklıkları ve olumsuz çalışma koşulları görünmektedir. Bu koşulların varlığının uzun süre devam etmesi durumunda çalışan işine, iş yerine, örgüte karşı ilgisini kaybederek sadece ekonomik kazanç amacı ile hareket etme davranışına yönelmektedir. Bir diğer neden olarak da çalışanın kişisel özellikleri ile mesleği arasındaki uyumsuzluk çalışanın bir süre sonra işe karşı olan ilgisinin azalmasında önemli bir role sahiptir (Yıldız, 2001, s.377).

#### **4.6. İş Tatminsizliğinin Çalışan Üzerindeki Etkileri**

İş tatminsizliği çalışanın üzerinde psikolojik bir baskı oluşturmaktadır. Bir stres unsuru niteliği taşımakla birlikte yoğun çalışma saatleri, ağır iş koşulları ile daha da artmaktadır. Bu tempo içerisinde sosyal yaşamları zayıflamakla birlikte çalışanın kendisine ayırdığı zamanda azalmaktadır. Çalışan artan bu olumsuzluklar doğrultusunda işten ayrılma, işe geç kalma, ya da devamsızlık davranışları ile bu baskıyı azaltma davranışları içerisine girmektedir (Curry, 1999, s.497).

Çalışan elverişsiz koşullar altında ihtiyaçlarını karşılayamadığı zaman düşen tatmin düzeyine bağlı olarak psikolojik bir çöküş durumuna girmektedir (Eren, 2004, s.241).

İhtiyaçlarını tatmin edemeyen çalışan bu sürecin devamında çalışma ortamından kaynaklı zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Bunlar genellikle strese bağlı yaşanan sağlık sorunlarıdır. Strese bağlı olarak ortaya çıkan sorunları sıralamak gerekirse, baş ağrısı, kalp hastalıkları, mide sorunları gibi daha bir çok sonuç ortaya çıkmaktadır. Araştırma bulguları, yüksek düzeyde işinden tatmin duyan çalışanların diğerlerine oranla daha uzun bir yaşam süresine sahip olduğu da tespit edilmiştir (Özkalp ve Kirel, 1999, s.109).

Bu durum içerisindeki çalışan üzerinde strese bağlı sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar psikolojik tatminsizlik, engellenme, kişilik bozuklukları, stres, aile içi problemler, şeklinde olabilmektedir.

Psikolojik Tatminsizlik: Çalışanın sorunları karşısında sinirsel duygu bozuklukları, uykusuzluk, iştahsızlık şeklinde yansımalarını göstermektedir. Bu sorunlar karşısında çalışanın davranışları, işe yabancılaşma ve takip eden sürece dayalı stres unsurundan uzaklaşma çabalarını içermektedir (Kaplan, 2011, s.138).

Engellenme: Çalışanın amaç ve hedeflerine yönelik çabalarının örgütsel nedenler ile zorlaştırılması ya da imkansız hale getirilmesi durumudur (Eroğlu, 1996, s.305). Çalışanın engelleme karşısında göstermiş olduğu tepki hayal kırıklığı olarak da ifade etmek mümkündür. Amaca ulaşamayan davranışın sonu ortaya çıkan hayal kırıklığı olarak da tanımlamak mümkündür (Slevin, 1985, s.61).

Kişilik bozuklukları: Çalışanın karşı karşıya kaldığı stres ve engellemeler karşısında kendisini güçsüz ve aciz hisseden çalışanın stresle baş etme yöntemlerinin yetersiz kaldığı durumlarda kişinin kısır döngünün içerisine sıkışarak ruhsal sorunlar yaşaması durumudur (Akıncı, 2002, s.13).

Stres: İşin özellikleri ve çalışanın özellikleri arasındaki uyumsuzluk durumunun çalışanın başarısına olumsuz yansımaları sonucu ortaya çıkan baskı ve gerginlik durumunu ifade etmektedir. Çalışanın tepkilerini sinirlilik, kaygı, ilgi de azalma, dikkatsizlik, tatminsizlik olarak sıralamak mümkündür (Aktaş, 1997, s.161).

Aile içi, sosyal problemler: Çalışanın iş ortamında yaşadığı olumsuzlukların sosyal yaşamına ve aile ilişkilerine yansımaları olarak da ifade etmek mümkündür (Sveinsdottir vd, 2005, s.582).

## 5. BİREYSEL İŞ PERFORMANSI

Yönetim, iş sağlığı, iş ve örgüt psikolojisi alanlarında bireysel iş performansı araştırılmıştır. Bu alanların her biri, bireysel iş performansını farklı bir boyutuyla ele almıştır. Yönetim alanının ilgisi daha çok çalışanların üretkenliğinin nasıl artırılabilirliği üzerine yoğunlaşırken iş sağlığında ilgi, sağlık kaynaklı üretim kayıplarının azaltılması üzerine yoğunlaşmıştır. İş ve örgüt psikologları ise işe bağlılığın, tatminin ve kişiliği birer bireysel iş performansı öncülü olarak ele almışlardır (Koopmans, 2011, s.856).

Yönetim alanında üretkenlik artışı ve eksenli düşünceler bilimsel yönetim akımına kadar uzanmaktadır. Bilimsel yönetimde bireyin iş performansı ve bunu artırmak için birey-iş uyumu, önemli bir gündem konusu olmuştur. İşgören performansı konusu, endüstri devriminden bu yana önemini korumaktadır. Tüm imkanları kullanarak daha verimli olma arayışı olarak özetlenen günümüzdeki endüstri 4.0'ı bu akımın bir devamı olarak görmek mümkündür. İş yaşamında giderek artan rekabet, çalışanları performans artışı yönünde baskı altına almakta, uzun çalışma saatleri ve istihdam güçlükleri çalışma yaşamını zorlaştırmaktadır. Bu gelişmeler, çalışanları yüksek adaptasyon gücüne sahip, değişime ayak uydurabilen ve toleransı yüksek bireyler olmaya zorlamaktadır (Pulakos ve diğerleri, 2000, s.612). Farklı alanlardan uzun bir inceleme döneminden geçen bireysel iş performansı günümüzde farklı bir kısım boyutlardan oluşan bir kavram olarak incelenmektedir.

### 5.1. Bireysel İş Performansı Kavramı

Örgütsel etkinliğin üretim ve verimlilik anlamında artırılmasına yönelik bilimsel yönetim akımı döneminde Hawthorne araştırmaları ile başlayan iş dizaynı çalışmaları günümüze kadar devam etmiş ve örgütlerde yeniden yapılandırma çalışmaları içinde yer almıştır. Bu araştırmada çalışma ortamının karakteristikleri kontrol edilerek verimlilik artışı aranmıştır. Çalışma ortamındaki ısıtma ve aydınlatma düzeyi ile çalışma araları gibi özellikler kontrol edilerek performans üzerindeki sonuçları araştırılmıştır. Bireysel performansın araştırmada yer alan fiziksel nedenlerin ötesinde bir kısım sosyal nedenlere dayalı olduğu sonucuna varılmış ve insan ilişkilerinin önemi anlaşılmıştır (George ve Jones,

2011, s.33). Performans artışına yönelik olarak çalışanların özelliklerinin yeri ve önemi kapsamında McGregor'un X ve Y kişilikleri, ile Argryis' in Olgun Yetişkin Kişilik modelleri öne çıkmaktadır (Schermerhorn, 2013, s.43).

Performansın artışı; çalışanların etkinlik ve verimliliğini artırma, iş ortamına uyumlarını sağlama ve iş tatmini gibi farklı açılarından ele alınmıştır (Pradhan ve Jena, 2017, s.70; Fernet ve diğerleri, 2015, s.290; Pulakos ve diğerleri, 2000, s.612). Bu bağlamda Koopmans ve diğerleri (2011)'nin yaklaşımında, bireysel iş performansının girdi/çıkıtı oranını esas alan objektif verimlilik ve üretkenlik yaklaşımlarından ayrılması gerektiği fikri ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım gereği, bireysel iş performansı oransal hesaplamalar yerine örgüt amaçlarına uygun birey davranışları esas alınmaktadır. Dolayısıyla bireysel iş performansının alt boyutları olarak belirlenen görev davranışı, zarar verici davranış, üretim kaybı oluşturan davranış ve bireyler arası ilişkiler örgüt amaçları doğrultusundaki davranışlardır. Görev davranışı örgütün amaçlarına ulaşmasını anlatır. Zarar verici davranış, iş kazası, güvenliğin ihlali gibi süreçleri aksatmayı anlatır. Üretim kaybı oluşturan davranış, devamsızlık, işe gelmeme ya da geç gelme gibi dolaylı ve doğrudan üretim kaybı sebebi olan davranışları anlatır. Bireyler arası ilişkiler, iş arkadaşı ve yönetici ile uyumlu çalışma, amaca uygun iletişim ve bireyin güvenilirliği gibi davranış tarzlarını anlatır (Koopmans ve diğerleri, 2011, s.856).

Viswesvaran ve Ones (2000, s.218)'in sınıflamasında bir davranışsal kavram olarak bireysel iş performansının örgütsel vatandaşlık davranışı, görev davranışı ve zarar verici davranış şeklinde üç grupta incelendiği görülmektedir.

Griffin, Neal ve Parker (2007, s.337)'in doğrulayıcı faktör analitik inceleme sonucu bireysel performans yapısının birey, takım ve örgüt unsuru ile uzmanlık, uyum ve ön etkinlik düzeylerindeki durumlarından oluşan dokuz kombinasyondan oluşan faktör yapısı ortaya koymuştur. Bunlar, bireysel görev uzmanlığı, bireysel görev uyumu, bireysel görev ön etkinliği, ekip üyesi görev uzmanlığı, ekip üyesi görev uyumu, ekip üyesi ön etkinliği, örgütsel görev uzmanlığı, örgütsel görev uyumu, örgütsel görev ön etkinliğidir.

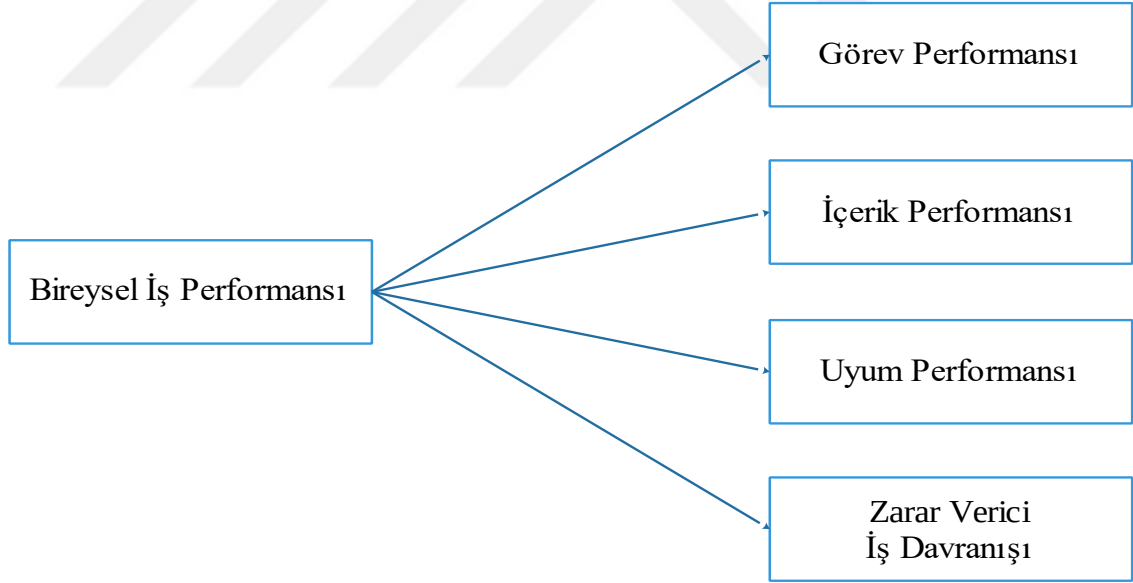
Pradhan ve Jena (2017, s.73), son 20 yılda yapılan bireysel iş performansı sınıflandırma ve boyutlandırma teşebbüslerinin pek çoğunu Tablo 2’de toplamıştır.

**Tablo 2: Bireysel İş Performans Boyutları**

| Yazar                                                | Bireysel İş Performansa Bakış Açısı                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Viswesvaran ve Ones (2000)                           | Görev davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve zarar verici davranış.                                                                                                                                                              |
| Kennedy, Lassk ve Burns (2001)                       | İş rolü güçlendirme, müşteri ve ekip arkadaşlarına yönelik davranışlar.                                                                                                                                                                |
| Borman ve diğerleri (2001)                           | İradi inisiyatif ile kişisel ve örgütsel destek.                                                                                                                                                                                       |
| McCook (2002)                                        | Algılanan çaba, iş arkadaşlarından tatmin, ödüllendirme fırsatı.                                                                                                                                                                       |
| Johnson (2003)                                       | İş performansı ve içerik performansı.                                                                                                                                                                                                  |
| Parker, Williams ve Turner (2006)                    | Ön etkin iş davranışı, ön etkin problem-çözme, ön etkin fikir uygulama                                                                                                                                                                 |
| Griffin, Neal ve Parker (2007)                       | Bireysel görev uzmanlığı, bireysel görev uyumu, bireysel görev ön etkinliği, ekip üyesi görev uzmanlığı, ekip üyesi görev uyumu, ekip üyesi ön etkinliği, örgütsel görev uzmanlığı, örgütsel görev uyumu, örgütsel görev ön etkinliği. |
| Schepers (2011)                                      | İş performansı ve disiplinli çaba.                                                                                                                                                                                                     |
| Audrey ve Patrice (2012)                             | Yenilikcilik, zorluklara karşı durma, kişiler arası uyumluluk, eğitim çabaları, iş kaynaklı stresle başa çıkma.                                                                                                                        |
| Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Vet ve Berk (2014) | Görev performansı, içerik performansı, zarar verici iş davranışı.                                                                                                                                                                      |

**Kaynak:** Pradhan, R.K. ve L.K. Jena. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. Business Perspectives and Research, 5.1, 69-85.

Bireysel iş performansının bir girdi/çıktı oranı yerine bir davranış olarak görülmesi, bütünüyle subjektif olduğu anlamına gelmez. Davranış bakış açısında bireysel iş performansı işin süresi içinde bitirilmesi, planlara uyulması, mal ve hizmet standartlarına uyulması gibi davranışlar üzerinden değerlendirilir. Ancak değerlendirmede karlılık oranları, müşteri kazanma oranı ve geri dönüş oranları gibi nesnel ölçütlerin kullanılması yanlış anlaşılmalara yol açabilir. Özetle, bireysel iş performansı sonuçlardan çok davranışlarla ilgilidir, örgütsel amaçlara ilişkin davranışlardır ve Şekil 3’de görüldüğü gibi dört temel boyutu vardır. Bunlar, bireysel iş performansının çerçevesini oluşturan görev performansı, içerik performansı, uyum performansı ve zarar verici davranış performansı boyutlarıdır (Koopmans ve diğerleri, 2011, s.863).



**Şekil 3: Bireysel İş Performansı Boyutları**

**Kaynak:** Koopmans, Linda., C.M. Bernaards, V.H. Hildebrandt, W.B. Schaufeli, H.C.W. de Vet ve A.J. Van Der Beek. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational Environment Med.* 53.8, 863.

## **5.2. Bireysel İş Performansı Boyutları**

Bireysel iş performansı üzerine günümüze kadar bilinen kavramsal çerçevelerden görev, içerik, uyum performansı ve zarar verici iş davranışları şeklinde dört boyut dikkat çekmektedir. İş ortamının türüne göre boyutların kapsadığı indikatörler değişebilmektedir. Görev performansı boyutu işin özünü veya temelini oluşturan görevlerdeki performanstır. İçerik performansı, işin teknik olarak özünü oluşturan görevlerin gerçekleşmesine zemin teşkil eden örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlardaki performanstır. Uyum performansı, çalışanın iş sistemleri ve rollerine uyum sağlayabilme performansıdır. Zarar verici iş davranışları ise örgüte zarar veren davranışlardır (Koopmans ve diğerleri, 2011, s.862).

### **5.2.1. Görev Performansı**

Görev performansı, çalışanın resmi iş tanımlarında sayılan işini oluşturan temel görevleri gerçekleştirirken ortaya koyduğu etkinlik ve verimliliğin bileşimidir. Bir otel çalışanı için görev performansı bir saat içinde resepsiyon hizmeti verdiği insan sayısı cinsinden tanımlanabilirken, bir sigorta çalışanı için bir hafta içinde onay aldığı sigorta poliçe sayısı olarak tanımlanabilir. Görev performansı, örgütsel etkinliğe yönelik en önemli insani katkının kaynağı olarak da görülebilir (Judge ve Robbins, 2017, s.65). Görev performansı, iş performansının bireysel olma özelliğini en iyi yansıtan boyutudur ve iş analizi ve iş tanımları kapsamında resmi olarak yer alan mesleki yetkinlikler ve becerilerin çalışan birey tarafından ne kadar kullanıldığını anlatır (Landy ve Conte, 2016, s.208).

Görev performansı, mesleki tecrübeler ve kabiliyetlerin belirlediği işe özgü belli başlı sorumluluklar olup örgütün başlıca üretim hacmi içinde belli bir pay sahibidir. Teknik yönetsel ve liderlik görev performansı olarak iki alt başlıkta incelenir (Conway, 1999, s.5). Görev performansının bu özelliği nedeniyle birey için bir performans ölçütü olarak görülmektedir. Bir başka tanıma göre görev performansı, her işte farklılık gösteren görev ve sorumluluklardır (Jawahar ve Carr, 2007, s.330).

Görev performansını ilgilendiren faaliyetler temelde üretim ve bunun için gerekli süreçler olmak üzere iki alanda gerçekleşmektedir. Birinci alanda mal ve hizmetlerin üretimine yönelik faaliyetler bulunur ve girdiler, süreçler ve çıktılara dönüşümde yaşanan tüm görevler bu kapsamdadır. Bir aşçının otel mutfağında hazırladığı yemek üretimi performansı buna örnektir. İkinci alanda üretimin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesine yönelik planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim gibi yönetim görevleri bulunmaktadır. Aynı otel mutfağının haftalık mönü planlamaları ve bu kapsamda karlılık analizlerinin yapıldığı görevleri de ikinci alandaki görev davranışlarına örnektir. Sonuçta görev performansı, üretimin teknik süreçleri ile birlikte bu süreçlerin gerektirdiği yönetim fonksiyonlarına varana kadar geniş bir dairedeki faaliyetleri içine alan bir kavramdır ve bilişsel yetenekler gerektirir (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, s.77).

Görev performansının kapsamındaki görevleri sıradan görevler ve yenilikçi görevler olmak üzere iki farklı bir açıdan daha incelemek mümkündür. Sıradan görevlerde bireyin performansı önceden tanımlanan iş süreçlerini eksiksiz başarmak şeklinde ifade edilmektedir. Yenilikçi görevlerde bireyin performansı, bireyin önceden tecrübesi olmayan işleri yeni yöntemler geliştirerek başarması olarak tanımlanmaktadır (Bruggen, Feichter ve Williamson, 2017, s.29).

Özellikle teknolojinin yoğun bir şekilde üretime yansıdığı imalat sektöründe sıradan görevlerin yenileşimci olanlara göre çok daha fazla olduğu görülmektedir. Öte yanda bilgiyi, soyut ve analitik yaklaşımı gerektiren işlerin daha yoğun olduğu ve teknolojik gelişmelerin insan faktörünün önemini ortadan kaldıramadığı turizm, eğitim ve sağlık gibi hizmet sektörü örgütlerinde yenileşimci görevlerin nispeten daha fazla olduğu görülür. Bu durumda örgütün istihdam profiline göre görevlerin mahiyetinin değiştiği ve dolayısıyla bireysel iş performansını değerlendirirken sıradan ve yenilikçi görev performansı ayrımı yapılmasının makul bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır (Fonseca, Lima ve Pereira, 2018, s.290).

Bireysel performansın değerlendirileceği iş ya da mesleğe göre görev performansı içinde planlama, yürütme, iletişim, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını içeren farklı

tutumsal ve davranışsal unsur bulunmaktadır (Greenslade ve Jimmieson, 2007, s.603). Bu unsurlara bir otel ön büro personeli olan resepsiyonistin temel görevler listesinden örnekler vermek mümkündür (Demirtaş, 2010, s.51):

- Planlama: Dolu, boş ve satışa hazır olmayan odaların envanterini tutmak.
- Yürütme: Münferit ve grup müşterileri karşılamak, konaklama belgesi (registration form) doldurtmak ve oda tahsisi yapmak.
- İletişim: Müşteri şikayetlerini dinlemek ve ilgili bölümlere iletmek.
- Koordinasyon: Mesaj defterine (log book) bir önceki shift'te yazılanları takip etmek, çözmeye çalışmak, çözilemeyenleri bir sonraki shift'e devretmek.
- Denetim: Oda anahtarlarını kontrol etmek.

#### **5.2.2. İçerik Performansı**

İçerik ya da diğer adıyla bağlamsal performans, teknik olarak görevin çekirdeğini oluşturan görev performansının gerçekleşmesi için daha geniş bir sosyal düzlem oluşturan yardım etme, kişisel olarak hoşuna gitmese de kurallara uymak, örgütsel amaçları desteklemek, görevleri tamamlamak için fazladan gayret göstermek gibi davranışlardır. İçerik performansı, örgütsel etkinliğe sosyal ve psikolojik destek sağlaması açısından önemlidir (Greenslade, 2007, s.603; Goodman, 1999, s.255).

Bireysel iş performansının önemli bir parçası olan içerik performansının örgütsel davranışta farklı şekillerde ortaya çıktığı görülmüştür. Bunlara örnek olarak; iş ve görev tanımlarında sayılmayan pozitif sosyal davranış performansı, örgütsel vatandaşlık performansı ve bireyler arası ilişkilerdeki performans (Youssef ve Luthans, 2007, s.775; Omunakwe, Nwinyokpugi ve Adiele, 2018, s.155) verilebilir.

İçerik performansı üç şekilde farkedilmektedir. İçerik performansı, çalışanın ve arkadaşlarının çaba ve enerjilerini daha üretken ve verimli bir hale getirmelidir. Çalışana deneyimlerinden bir şeyler öğretmeli ve yeteneklerini geliştirmelidir. Çalışan, üst düzey inisiyatif üstlenme davranışı sergilemelidir (Reilly ve Aronson, 2012, s.18).

### 5.2.3. Pozitif Sosyal Davranış Performansı

Sosyal dünyada pozitif sosyal davranışlar kapsamında gönüllü olarak bağışta bulunma, yardım taleplerine olumlu yanıt verme, sahip olduğu şeyleri kendi isteği ile paylaşma ve çalışma arkadaşlarıyla iş birliği yapma konusunda gönüllü ve istekli olma gibi davranışlar bulunur. Bu tür pozitif davranışların ortak yönü, çalışanlar ile işletme arasında yakınlaşma ve bütünleşme sağlamalarıdır. İşletme çalışanları için içerik performansına konu olabilecek pozitif sosyal davranışlara çok sayıda örnek bulunabilir. Bu kapsamda yer alabilecek olası tüm davranışlar bazı yazarlar tarafından belli başlıklar altında toplanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986, s.711; Hazzi ve Maldaon, 2012, s.107):

1. Örgüt politikalarına ve değerlerine bağlı kalma, kurum uniformasını taşıma, geleneklerine uygun davranma ve gerektiğinde mesai ve vardiyalarda esnek davranabilme,
2. Örgütün ürettiği mal ve hizmetlerle ilgili olmasa dahi müşteriye yardımcı olma,
3. Mal ve hizmetlerin sunumunda tutarlı olma, kaliteli ve beklentileri karşılayan ürünleri müşteriye zaman, yer ve kredilendirme faydaları ile birlikte sunmaya çalışma, kurumsal ve müşteri menfaatlerini birbirine taşırmadan gözetme,
4. Yaptığı işte kendinden beklenenin üzerinde gayret gösterme, azimle ve sorumluluk hissiyle bir kısım külfetlere de katlanarak örgütün faydası için çabalama,
5. Doğru bulmadığı politika ve prosedürler ile emirlere yapıcı ve samimi bir tutum içinde itiraz edebilme,
6. Örgütsel gelişimi destekleyen önerilerde bulunma, kaliteyi artırmayı ve yenilikçiliği hedefleyen iyi niyetli öneriler geliştirebilme,
7. Başkalarına karşı örgütü iyi temsil etme, örgüte sadakatinin ifadesi olarak örgütün itibar ve kredisini artıracak söylemlerde bulunma, örgüte yönelik haksız suçlamalara karşı durma,
8. Zor zamanlarda örgüte destek olma, gereğinde örgütün ödeme sıkıntısı olduğu durumlarda düşük ödemelere veya geçici olarak ödeme olmadan çalışmaya razı olma, sadakat hissiyle örgütü zor zamanlarda ayakta tutmaya çalışma,

9. Gönüllü olarak fazladan verilen görevleri üstlenme, gereğinde örgütün iyiliği için fazladan görev yapma, olağan dışı durumlarda nöbet ve vardiya gibi sorumlulukları gönüllü olarak alma,
10. Personel yönetimi kararlarına riayet etme, terfi kararlarını gönülden kabullenme.
11. Şahsi konularda iş arkadaşlarına destek olma, dertleşme, sıkıntılarını paylaşma.
12. İşle ilgili konularda iş arkadaşlarına destek olma, tamamlayamadıkları işlerde yardım etme, kusurlarını örtme.

#### **5.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme**

Bilişsel yeteneklerin önem kazandığı görev performansının aksine içerik performansı için örgütsel vatandaşlık davranışı için özellikle vicdan faktörü önemli görülmektedir. Vatandaşlık davranışı bilişsel yetenek yerine kişilik özellikleriyle daha yakın ilişkili görülmüştür (Motowidlo, Borman ve Schmit, 1997, s.77).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin mecbur olmadığı halde çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik yardım içerikli çeşitli davranışlar bütünüdür. Başka bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları içinde iş arkadaşlarına mesaide destek, gönüllü bir şekilde yardım etme ve kaynakların paylaşımı sayılabilir. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları içinde örgütün imajını koruyan davranışlar, fikir ve önerilerde bulunmak, örgütü destekleyen hareketlerde yer alma ve örgütsel gelişmelere ayak uydurma gibi davranışlar sayılabilir. Çalışma arkadaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarının aynı zamanda örgüte yönelik bir vatandaşlık davranışı olduğu da açıktır. İş arkadaşının sorunlarına eğilerek vatandaşlık davranışı sergileyen ve arkadaşına yönelik fayda oluşturan kişi, aynı zamanda arkadaşının örgütte kalmasını sağlayarak örgüte yönelik vatandaşlık davranışı ile bir fayda oluşturmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2018, s.36). Örgütsel vatandaşlık davranışının uzun dönemde maliyet azaltıcı ve karlılığı artırıcı sonuçları olduğu bilinmektedir Bu yönüyle içerik ve görev performansı ile ilişkili bir performans şekli olarak görülebilir (Subrahmanian ve Al-Hazi, 2017, s.415).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, temelinde karşılık beklemeden *iyilik ve fedakarlık* yapmayı, söylentilere aldanıp insanlarla ilişkilerini bozmayan bir *centilmen olmayı*, *sorumluluk duygusu* ile kurallara riayet etmeyi, başkalarının fikirlerini de alma *nezaketini* göstermeyi ve örgütün menfaatlerini gözetebilen *erdemli yaklaşımı* içinde bulundurması nedeniyle içerik performansı ile ilişkili görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000, s.516). *İyilik ve fedakarlık davranışı*, iş arkadaşı işe gelemediğinde yerini doldurma, örgütsel etkinliklere gönüllü katılma, işe yeni girenlere kendileri istemeseler bile oryantasyon hizmeti verme, aşırı iş yükü altındaki çalışanların yükünü paylaşma, çalıştığı birimde faydalı olabilecek tavsiye ve fikirler öne sürme, çalışma arkadaşlarının performansını artıracak iş bilgisi paylaşma şeklinde görülebilir. *Sorumluluk duygusu*, hak edilmeyen dinlenme arası yapmama, çalışma sürelerine, iş planlarına uyma, iş konusunda azimli, dikkatli, çalışkan ve sorumlu olma davranışlarıdır ve yüksek bir içerik ve görev performansı doğurur. *Erdemli olma*, örgütsel etkinliklere ve oluşumlara gönüllü olarak katılma, örgütün akibetini önemseyerek bu konuda öneriler geliştirme gibi samimi ve özgün davranışlardır ve müşteri güvenliğinin ve hatasız hizmetin önemli görüldüğü örgütlerde aranır. *Nezaket sahibi olma*, iş arkadaşlarının hak ve özgürlüklerine saygı, iş faaliyetleri ile ilgili çevresini önceden bilgilendirerek çatışmaları önleme, iş hakkında önemli bir kararları yönetici ile paylaşma gibi davranışlardır. *Centilmenlik*, örgüt ile uyum, başkalarının hatalarını aramama, affetme ve şikayet etmeme, sorunları büyütmememe, küsmeme, şahsi çıkarlarına aykırı da olsa olumlu yaklaşım gibi davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000, s.516; Organ, 1997, s.94).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde iş ortamının etkili olduğu ve iş karakteristiklerinden özgürlük ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve içerik performansı arasında anlamlı ilişki bulunduğu belirtilmiştir (Gellatly ve Irving, 2001, s.239).

Yapılandırılmış işlerin ağırlıklı olduğu ve sıkı kurallara bağlı çelik üretimi ve petro kimya sektörü gibi *Taylorist* iş ortamlarında çalışanların vatandaşlık davranışlarının örgüte yararı olduğu kadar zararı da olmaktadır. Bu tür işlerde rol dışı davranışlar, kaza risklerini artırmaktadır (Hunt, 2002, s.152).

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla örgüt içi negatif politikalar arasında olumsuz bir ilişki vardır. Yani örgütsel politika gereği yöneticiler ile aynı görüşteymiş gibi davranmak zorunda kalan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları azalma göstermektedir. Dolaylı olarak içerik performansı da azalmaktadır (Witt ve diğerleri, 2002, s.912).

Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Örgütsel davranış üzerine 28 farklı araştırmayı kapsayan bir meta analitik incelemenin sonuçlarına göre, işlerinden tatmin duyan çalışanların toplum yanlısı davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri olasılığı, tatmin olmayanlarınkinden %63 daha fazladır. Ayrıca, profesyonel iş yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışının görev performansından çok iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür (Luthans, 2011:152).

Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir performans unsuru olarak görüldüğü Campbell modelinde örgütsel vatandaşlık davranışı sekiz performans faktörüyle ilişkili kabul edilmektedir. Bunlar, işe özgü görev uzmanlığı, işe özgü olmayan görev uzmanlığı, iletişim görev uzmanlığı, sarfedilen gayret, kişisel disiplini koruma, ekip ve emsal performansın temini, denetim ve liderlik, yönetim faktörleri olup bütünüyle bireyin kontrolünde olan faktörlerdir (Landy ve Conte, 2016, s.166; Campbell ve diğerleri, 1996, s.).

#### **5.2.5. Bireylerarası İyi İlişkiler**

İyilik yapma ve yardım etmenin ötesinde bazı iradi davranışlar iş ortamında morali artırır, işbirliği yönünde teşvik edicidir, yüksek performans önündeki engelleri kaldırır ve iş gören ile arkadaşları arasında görev performansına katkıda bulunur. Bu tür davranışlar bireyler arası ilişkileri kolaylaştırmakta ve sonuçta iş arkadaşları ve yöneticiler ile iyi ilişkilerin tesis edilmesini ve iletişim performansının artmasını sağlamaktadır. İş ortamında bireyler arası ilişkilerde iletişim ve işbirliği temini ile görev performansının artması beklenir. Zayıf ve kötü ilişkilerin ise genel olarak iş performansını düşürdüğü bilinmektedir (Van Scotter ve Modowidlo, 1996, s.525).

Bireyler arası ilişki, başlangıcı ve sonu kesin olmayan, subjektif bir etkileşimdir ve ilişkiyi doğuran taraflarca paylaşılır. İş ortamlarındaki bu karşılıklı ilişkiler, bireylerin kişilik

yapıları ve çalışma ortamının sosyal psikolojik şartlarına bağılı olarak şekillenen, sosyal amacı olan kaçınılmaz bir gerçektir. Şiddet, dışlama, kabalık ve görgüsüzlük gibi davranışlarla kendini gösteren bu gerçeklik, iş tatminsizliği, işten ayrılma isteğı ve zihinsel ya da fiziksel sağık sorunlarına yol açabilmektedir. Öte yanda olumlu bireyler arası ilişkiler de vardır ve bireylerin aidiyet ihtiyacını karşılama gibi olumlu bir takım sonuçları bulunmaktadır. Olumlu sonuçlar, bu ilişkilerin sürekli ve tekrarlı olması ile ortaya çıkmaktadır (Reich ve Herscovis, 2014, s.3).

Örgütsel yaşamda içerik performansını etkileyen ikili ve daha fazla karşılıklı ilişkilerde arzu edilen tutum ve davranış normları içinde samimiyet, sabırlı bir dinleyici olma, kişisel tercihlere saygı, gereğinde teşekkür ve takdir ile insanlara önemli olduklarını hissettirme, herkese karşı nazik ve yumuşak davranma, ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkın olma, eleştirilere açık olma, kriz anlarında iş arkadaşlarıyla beraber olma ve problemlere olumlu yaklaşım sayılabilir (Juneja, 2019:1).

Bireysel iş performansının, çıktılarından çok davranış ve tutumlar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğı belirtilmektedir (Koopmans ve diğerleri, 2011, s.856). Bu yaklaşım uyarınca kişilerarası ilişkilerin üretim süreçlerine doğrudan etkilerinin kantitatif olarak tespit edilmesi beklenmemelidir. Bu açıdan kişilerarası ilişkilerin içerik performansı olarak görülmesi daha doğru olmaktadır. Örneğın müşteri ile ilişkilerde yüksek performansın doğrudan ve hemen satış olarak dönmesi beklenmemelidir.

Kişilerarası ilişki performansı, iş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle bir sosyal şebeke halinde olmayı, bir koordinatör gözetiminde ortak örgütsel amaçlara yönelik çalışmayı gerektirir. Bu sayede ücret artışı, terfi ve verimlilik gibi birbiriyle yakından ilişkili örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşmak kolaylaşmaktadır. Müşterilerle olan ilişkilerin düzenlenmesinde yönetici ve çalışan arasında etkin işbirliği, örgütsel çıkarları ve itibarı korumaktadır. Olumlu kişiler arası ilişkilerin iş tatmini, iş performansı, takım içi bağılılık, örgütsel bağılılık ve azalan işten ayrılma isteğı gibi pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır (Reich ve Herscovis, 2014, s.6).

Abe ve Mason (2016, s.192)'ın 167 Güney Afrika Cumhuriyeti'nde perakendeci şirketlerde çalışan denetçi ve 144 ast ile yaptığı kantitatif araştırma sonuçlarına göre bireyler arası ilişkileri ve iş gören performansı arasında özellikle denetçiler açısından doğru yönde ve zayıf anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Astlar için ise ters yönde zayıf bir ilişki söz konusudur. Araştırmada ilişkilerde zayıflama ve çözülme ile iş gören performansının ilişkili olduğu görülmüştür.

### **5.2.6. Uyum Performansı**

Rekabet eden güçlerin mücadelesi, ekonomik, teknolojik ve politik güçler, küresel güçler, demografik, sosyal ve etik güçler örgütleri ve dolayısıyla iş çevresini değişime zorlamaktadır. Bu bağlamda sayılabilecek endüstri 4.0 ve ERP sistemleri gibi gelişmeler işletme yönetimlerini daha yüksek performansa ve uyum yeteneğine sahip personel temin etme ve bu yönde eğitim düzenleme yoluna sevk etmiştir (Griffin, 2016, s.204).

Çalışanların performansı genelde hep sonuçlarla ilişkilendirilmiş ve üretkenlik, satışlar, ürün ve hizmet kalitesi kavramları ile birlikte anılmıştır. Bireysel iş performansı bu bakımdan bir kara kutu gibi değerlendirilmektedir. Bu kutunun içeriğinde yine tanımı zor bir konu, uyum performansıdır. Uyum performansı, çalışanların iş çevresinin değişen şartları karşısında düşüncelerini, değer ve davranışlarını uyumlaştırarak bireysel iş performansını sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Charbonnier-Voirin ve Roussel, 2012, s.281).

Değişim karşısında bireylerin ve örgütlerin direnç göstermesine neden olan ve bireysel uyumu azaltan pek çok engel olduğu görülmüştür. Bireyleri değişen iş ortamlarına uyum sağlamaktan alıkoyan engeller içinde seçici algı, belirsizlik, güvensizlik ve kaçınma gibi bilişsel ve duygusal boyutlu engeller ortaya çıkmaktadır (George ve Jones, 2012, s.533). Bu engelleri aşmakla birey bir uyum performansı göstermekte ve aynı zamanda görev performansını da artırmaktadır. Uyum performansını görev performansından ayıran, işin gereklerinde değişim yapmayı gerektiren bilişsel ve duygusal boyutlarının varlığıdır.

Örgütsel etkinlik çerçevesi içinde yer alan ve esneklik boyutunu oluşturan en önemli unsurlardan biri uyumdur. Uyum performansının örgütsel amaçlara ulaşmakta önemli

katkıya sahip olduğu anlaşılmaktadır (Smith ve Hitt, 2005, s.309). İşgörenlerin bireysel iş performansı anlamında günümüz gelişmelerine *görev performansı*, *bilişsel süreç*, *başta çıkma* ve *örgütsel değişime karşılık verme* olmak üzere dört konuda uyum sağlaması beklenmektedir. Ployhart ve Bliese (2006, s.6), adaptasyon teorisi kapsamında bu uyum şekillerini kısaca şu şekilde açıklamaktadır:

1. İş görenden *görev performansı* adaptasyonu ile değişen çevre faktörlerinin etkisi karşısında bilgi ve yetenekler anlamında uyum sağlaması beklenir. Bir zamanların teleks operatörünün bugün e-posta yönetimi yapabilecek şekilde bilgi ve yeteneklerini günümüz gelişmelerine uyumlaştırması buna örnek verilebilir.
2. İş görenin çalışma ortamının değişen şartları içinde doğru seçimler yaparak yeni şartlara uyum sağlaması için yaşanan sürece *bilişsel uyum süreci* adı verilir. Özellikle yönetim kademelerinde çalışan iş görenler için bu süreçlerin önemi büyüktür. Zira bu süreçler, yöneticilerin hangi şartlarda hangi planların uygun olduğuna dair zor karar almaları gerekmektedir.
3. İş görenin stres kaynağı olabilecek sorunlarla *başta çıkması*, uyum sağlamanın bir başka şeklini oluşturur. Sorunlar karşısında esnek düşünme ve iş sorunları için hızlı alternatif çözümler üretme başta çıkma uyum yeteneği olduğunu gösterir.
4. İş görenden örgütsel değişime duygusal ve bilişsel olarak uygun tepkiler vermesi beklenir. Değişime tepki uyumu, özellikle bireyin örgütsel konumunu ve avantajlarını değiştirdiğinde iletişim ve karar süreçlerinde yapıcı ve uyum sağlayıcı tepkiler vermesi istenir.

Rekabetin ve beraberinde örgütsel değişimin hiç bitmeyeceği düşünüldüğünde uyumun önemli bir performans alanı olduğu görülmektedir. Uyum performansının bürokratik ve mekanik yapıli örgütlerde düşük olduğu, ve genel olarak gayri resmi ve organik yapıli ve iş görenin özelliklerine önem verilen örgütlerde yüksek olduğu görülmektedir (Schermerhorn, 2013:284). Bireysel adaptasyon davranışını açıklamaya çalışan I-ADAPT

teorisi kapsamında bireysel adaptasyon yapısını oluşturan kriz, stres, yenilikçilik, belirsizlik, öğrenme, kişiler arası, kültürel ve fiziksel faktörler gibi çok sayıda faktör temelde bilgi, yetenek, kabiliyet, ve diğer özellikler olmak üzere dört başlıkta toplanmıştır (Ployhart ve Bliese, 2006, s.6-15). Teoride yer alan iş görenin uyumunu artıran yetenek ve özellikleri Pulakos ve diğerleri (2000, s.613) tarafından iş yaşamında şu şekilde örneklendirilmiştir:

1. Fiziksel çevre değişikliklerine uyum sağlayabilme, diyet ve egzersiz disiplinine sahip olma,
2. Kültürel çevre değişikliklerine uyum sağlayabilme, farklı kültürlerin önceliklerini ve değerlerini algılayabilme, sayılabilir.
3. İş yükü, çalışma saatleri, denetim ve benzeri kaynaklı iş stresiyle başa çıkabilme,
4. Esnek düşünme ve alternatif çözümler üretme,
5. Kriz durumlarını yönetebilme, panik yapmama ve soğukkanlı olma,
6. Belirsizliğe tolerans,
7. Yenilik süreç ve teknolojilerini öğrenebilme, yeni iş ve görevlerin gereği araç ve bilgiye uyum sağlayabilme,
8. Kişiler arası uyumlu ilişkiler, açık ve esnek düşünceli olma, empati yeteneği.

#### **5.2.7. Zarar Verici İş Davranışı**

İş görenin özellikle örgütsel adaletsizlik durumlarında iş yeri performansı negatif gerçekleşebilir ve örgütsel değerlere ve normlara aykırı olarak hem kendisi hem de örgüt için zararlı davranışlar gösterebilir. İş görenin iradi olarak örgüt çıkarlarına aykırı tüm davranışları, zarar verici iş davranışı olarak adlandırılabilir. Bu tür iradi davranışlar, iş zamanını ve kaynaklarını boşa harcama gibi küçük zararlı davranışlar olabileceği gibi rüşvet, hırsızlık, sabotaj, sözlü ve fiziksel şiddet gibi ileri düzeyde zarar verici davranışlar da olabilir (George ve Jones, 2012, s.175). İş gören genellikle işyerindeki adaletsizliklerden kaynaklanan rahatsızlıkları protesto etmek için çevresine yönelik zarar verici performans göstermekte ve bu sayede adaletsizliği dengeleyeceğini düşünmektedir (Robbins ve Judge, 2017, s.127).

İşyerinde zarar verici davranışların nedenleri arasında ücret ve ödül yapısı, sosyal baskılar, olumsuz ve güvensizlik tutumları, iş performansı hakkında belirsizlikler, adil olmayan kurallar ve çalışanların güven duygusunun kötüye kullanılması gibi hususlar sayılabilir. Belirsizlikleri ve çalışanın güvenini kötüye kullanma gibi öncülleri bulunmaktadır (Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006, s.92).

Zarar verici davranışın hedefi örgüt ya da kişilerdir. Örgüte yönelik zarar verici davranış, üretimde kalite ve miktar açısından standart dışı ürün ve hizmetler ile işletme varlıklarına zarar verme, izinsiz işletme varlıklarının ele geçirilmesi şeklinde görülebilir. Kişilere yönelik zarar, başkalarına karşı olumsuz tutum ve davranışların tümüdür. Alan araştırması sonuçları, örgüte ve bireylere yönelik zarar verici davranışların birbirinden farklı ama arasında ilişki bulunan iki yapı olduğunu göstermiştir (Bennett ve Robinson, 2000, s.354). Bütün bunlar mal ve hizmet üretiminin miktar ve kalite olarak aksaması, maliyet artışı, kar oranının düşmesi, itibar kaybı ve satışların azalması şeklinde sonuçlar doğurmaktadır (Litzky, Eddleston ve Kidder, 2006, s.92).

İş ortamında kişilere yönelik zarar veren performans kapsamında yer alan tutum ve davranışlara örnekler yedi farklı başlık altında sıralanmıştır (Koopmans ve diğerleri, 2011, s.862; Gruys ve Sackett, 2003, s.34):

1. *Eşyaya zarar veren davranışlar*: Makine ve araçlara zarar vermek, çalışanların ve müşterilerin hizmetindeki eşyaya zarar vermek, üretimi bilerek sabote edip aksatmak.
2. *Kaynakların kötüye kullanımı*: Mesai saatlerini boşa harcamak, yetkisiz kaynak kullanmak, mesai saatlerinde özel iş yapmak, uzun ve gereksiz telefon görüşmeleri yapmak, gereksiz ve uzun dinlenme araları kullanmak, iş bilgisayarını işle ilişkili olmayan amaçlar için kullanmak.
3. *Bilginin kötüye kullanımı*: Güvenlik mahremiyetini çiğnemek, yönetici ve çalışanlara kasıtlı eksik veya yanlış bilgi vermek, evrakta tahrifat, işe girerken gerçek dışı bilgi vermek, hataları örtbas etmek için yalan söylemek.

4. *Güvensizlik ve katılım eksikliği*: Organizasyonların güvenliğini ilgilendiren protokolleri ihmal etmek, kasıtlı işe gelmemek veya izinsiz terketmek, sağlık sorunu olmamasına rağmen sağlık izini kullanmak, bilerek ve isteyerek işi yavaşlatmak, yanlış yapmak veya savsaklamak, yönetimin emirlerine itaat etmemek, sorumluluk almaktan kaçınmak, iş yerindeki aksaklıklara karşı kayıtsız kalmak, kötü davranışları rapor etmemek.
5. *Uygunsuz sözlü ve fiziksel davranış*: Müşteriye karşı ilgisiz davranmak, iş arkadaşlarına veya müşterilerle sözlü tartışmalara girmek, çevresindekileri suçlamak veya ayıplamak, fiziksel veya cinsel saldırıda bulunmak, silahlı veya silahsız her tür şiddet eyleminde bulunmak, dedikodu yapmak.
6. *Hırsızlık*: İşletme veya müşteriye ait para veya değerlerin çalınması, başkalarını hırsızlığa teşvik, işletmeye ait ürünleri bedelsiz dağıtmak, çalışanlara yönelik indirim ve avantajları kötüye kullanmak, yetkisiz kişilere iş alanlarına giriş izni vermek.
7. *Madde kullanımı*: İş yerinde alkol ve uyuşturucu kullanmak, bunların etkisi altındayken işe gelmek, iş yerinde bunları bulundurmak veya satmak.

### 5.3. Bireysel İş Performansının Öncülleri

Bireysel iş performansı belirleyicileri kişisel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç grupta toplanabilir. Kişisel faktörler içinde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, bireysel kabiliyetler, kişisel gereksinimler, kişinin fiziki ve psikolojik özellikleri, stres algısı, motivasyon düzeyi, sorumluluk anlayışı sayılabilir. Örgütsel faktörler içinde çalışma sistemleri ve yöntemleri, iş teknolojisi, iş yerinin fiziki şartları, iş arkadaşları, liderlik, örgüt kültürü, örgüt stratejisi, iletişim kalitesi sayılabilir. Çevre faktörlerine teknolojik gelişmeler, siyasi ve iktisadi krizler ile kanunlardaki değişiklikler örnek verilebilir (Yumuşak, 2008: 243).

### 5.4. Bireysel İş Performansının Sonuçları

İş performansının artışı ile elde edilen sonuçlar objektif, davranışsal ve içsel-dışsal sonuçları olmak üzere üç grupta toplanabilir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014 :145). Birinci olarak, artan performansın işe devam, işe zamanında başlama, düşük personel

devir oranı gibi içsel ve dışsal kriterler ile ölçülen soyut ya da somut objektif sonuçları bulunmaktadır. İş görenin performansının objektif sonuçları ürün, müşteri ve hizmetin özelliklerinde görülmektedir. İkinci olarak, işgörenin işine verdiği tepki, davranışsal sonuçları oluşturur. Bu tepki, tamamen işe kendini verme şeklinde olabileceği gibi baştan savma şeklinde de olabilir. Stresten etkilenen iş performansının davranışsal sonuçları içinde fiziksel ve zihinsel bozukluklar, kazalar ve işle ilgili hastalıklar sayılabilir. Üçüncü olarak, bireysel iş performansının içsel ve dışsal sonuçları bulunmaktadır. Şayet bir sonuç, bir başkasının müdahalesi olmadan sadece iş görenin çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkıyorsa içsel sonuçtur. Zaten, iş görenin psikolojik olarak güçlendirilmesi ile kendi özellik ve yeteneklerini kullanarak ortaya koyduğu başarı, içsel motivasyon olarak adlandırılmaktadır. İşte özgürlük, iş kimliği ve önemi gibi iş dizaynı kapsamındaki psikolojik güçlendirmenin sorumlu davranış, zorlukların üstesinden gelme, tanınma gibi sonuçları içsel sonuçlardır. Dışsal sonuçlar ise iş görenin iş ile direk ilişkisi olmayan başkalarıyla etkileşimi ile ortaya koyduğu sonuçlardır. Ödemeler, çalışma şartları, iş arkadaşları ve denetim ilişkileri, bu kapsamda değerlendirilebilecek iş performansı sonuçlarıdır. Teknik olarak iş gören, pek çok işte içsel ve dışsal sonuçların her ikisine birden ulaşabilir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson, 2014 :146).

## **6. İŞ KARAKTERİSTİKLERİ VE LİDERLİK TARZININ BİREYSEL İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu araştırmada, anket soru formu yoluyla elde edilen birincil verinin kantitatif analiz teknikleri ile analiz edilerek araştırma modelini doğrulaması ve modelden çıkarılan hipotezlerin sınanmasına yönelik bir araştırma yöntemi izlenmiştir. Araştırma süreci, öncelikle amaç ve soruların belirlenmesi, ardından araştırma modeli oluşturularak üzerinde test edilen hipotezlerin ortaya konması şeklinde ilerlemektedir.

### **6.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Bu araştırmanın amacı, iş karakteristiklerinin ve liderlik tarzlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkilerinde iş tatmininin aracı rolünün belirlenmesidir.

Araştırmanın kuramsal açıdan kapsamını oluşturan dört yapı bulunmaktadır. Bunlar; iş karakteristikleri, liderlik tarzları, iş tatmini ve bireysel iş performansdır. Bu yapıların tamamı bireysel düzeyde incelenmiş ve ordinal düzeyde ölçüm yapılarak birincil veri elde etme yoluna gidilmiştir. Araştırma kapsamı toplumsal açıdan çalışanlarla, sektörel açıdan sağlık çalışanları ile sınırlanmıştır. Araştırma, sağlık çalışanlarının iş yaşamındaki dört farklı yapıda incelenen davranışını örgüt-birey etkileşimi düzeyinde ele almaktadır.

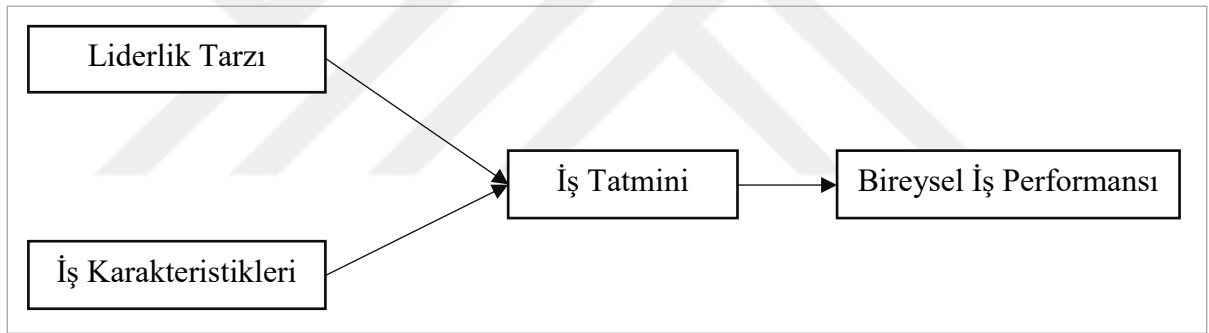
### **6.2. Araştırmanın Soruları**

Araştırma alan yazınında iş karakteristikleri ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda muhtelif faktörlerin etkisinin araştırıldığı ancak işlemci-dönüşümcü liderlik tarzı ve iş tatmininin aracı etkilerini test eden yeterli sayıda araştırma olmadığı görülmüştür. Bu tespit uyarınca, araştırma değişkenleri hakkında literatür bilgisine dayanılarak oluşturulan temel araştırma sorusu “İş karakteristiklerinin ve liderlik tarzının bireysel iş performansına etkisi var mıdır ve bu etkide iş tatmininin aracı rolü nedir?” şeklindedir.

### 6.3. Araştırma Modeli

Araştırma sorularına yanıt arayışı ile iş karakteristikleri, dönüşümcü liderlik tarzı, iş tatmini ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkiler üzerine yapılan alan yazın taraması ile geliştirilen doğrusal ve aracı etki hipotezleri ile grup fark hipotezlerinin test edildiği bir araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 4’de görülen araştırma modelinde bağımsız (egzojen) değişken *iş karakteristikleri* dir. Bağımlı değişken (endojen) *bireysel iş performansı*dır. Modelde *dönüşümcü liderlik tarzı* ve *iş tatmininin* aracı rolleri, aracı endojen değişken konumunda incelenmektedir. Bireyin demografik özellikleri ile kurum özelliklerinin grup fark hipotezlerine konu olmuş ancak model grafiğinde gösterilmemiştir.



**Şekil 4: Araştırma Modeli**

Araştırma verisinin ölçüm modelleri kapsamında doğruladığı örtük değişkenlerin literatürde olduğu şekliyle doğrulanması ihtimal dahilindedir. Ancak pek çok araştırmada olduğu gibi örneklemin kültürel, mesleki ve örgütsel açıdan farklılıklar içermesi nedeniyle faktör analitik çözümlemelerde farklı faktör yapıları ile karşılaşilmektedir.

### 6.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırma hipotezlerinin çıkış noktalarını oluşturan çalışmalar ve sonuçları, literatür bölümünde yer almaktadır. Literatür taramasında ilgili konulara yönelik araştırmaların açıklanmasında test edildiği ifade edilen hipotezlerin yeniden farklı kültür ve sektörlerden alınan bir örneklem ile teorideki yerinin test edilmesi gerektiği açıktır. Belirlenen ölçüm

araçları ile yapılacak faktör analitik çalışma ve veri normalleştirme ardından araştırma değişkenlerinin faktör yapılarının netleşmesi ile alt hipotezler ve araştırma modeli ayrıntılarıyla ortaya çıkmaktadır. Araştırma modeli ve bu model üzerinde araştırma sorularına yanıt üretmesi beklenen hipotezler Tablo 3’de sıralanmıştır:

**Tablo 3: Araştırma Hipotezleri**

|                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>H1:</b> İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                   |
| <b>H2:</b> İş karakteristiklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                |
| <b>H3:</b> İş tatmininin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                             |
| <b>H4:</b> İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır. |
| <b>H5:</b> Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                         |
| <b>H6:</b> Liderlik tarzının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                                      |
| <b>H7:</b> Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.       |

### 6.5. Araştırma Evreni ve Örneklem

Sosyal araştırmalarda veri kaynaklarının ve kullanılabilecek verinin limitlerinin olmasından ve veriyi azaltan testlerden dolayı belli büyüklükte örneklem alma ihtiyacı doğmaktadır. Örneklem almanın başlıca amacının veri toplama maliyetini zaman ve para cinsinden azaltmak olduğu görülmektedir. Veri alınan evrene ve evreni oluşturan elemanların durumuna göre bu, çok büyük önem kazanmaktadır.

Araştırma evrenini, İstanbul ili kamu ve özel sağlık işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Çalışma ve sosyal güvenlik bakanlığı, ulusal istihdam stratejisi 2015 raporuna göre Türkiye’de insan sağlığı alanında çalışan sayısı 787.352’dir (İPA, 2017: 26).

Örneklem büyüklüğü hesabı, çok değişkenli analizler için gerekli en az örneklem büyüklüğü hesabı ile yapılmaktadır. Formülde ana kütlenin büyüklüğü bilinmektedir (Dillman, Smyth, ve Christian, 2014, s.79).

$$n=(N*p*q)/\{(N - 1) * (MoE/ z )^2 + (p * q)\}$$

N=anakütle büyüklüğü,

n=istenen kesinlik düzeyi için gerekli tamamlanmış örneklem büyüklüğü,

p=test edilen kitle veya ilgili hadisenin cereyan olasılığı,

q veya 1-p= ilgili hadisenin cereyan etmeme olasılığı.

MoE=istenen örneklem hatası sınırı,

z = istenen güven aralığı için z puanı veya kritik değeri.

Formülde İstanbul için tam sayı belirtilmediğinden Türkiye çalışan sayısı olan 787.352. esas alınmıştır. Hata payı %5, güven aralığı %95 kabul edilmiş ve hesaplama sonucu en az örneklem büyüklüğü 384 bulunmuştur (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>).

Veri toplama süreci sonunda araştırma amaçları için uygun özel ve kamu sağlık kuruluşlarından kolayda tesadüfi yöntemle ulaşılan 527 kişilik örneklem, asgari örneklem büyüklüğü açısından söz konusu kriteri karşılamıştır.

#### **6.6. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi**

Veri toplama araçlarımız görüşme yoluyla doldurtulan anket soru formlarıdır. Formu oluşturan ölçeklerin seçiminde ücretsiz ve kısa sürede doldurulabilir olması, doğrudan istenen kavramı ölçmesi, açık ve anlaşılır olması, güvenilir ve geçerli ölçümler yapması, sayısal veri oluşturması, çok boyutlu olması ve tek seferde uygulanabilmesi gibi özellikler aranmıştır.

Birinci başlık, katılımcı bilgileri dokuz ve işletme bilgileri dört olmak üzere toplam **13** madde içermektedir. İkinci başlık **30** maddeli iş karakteristikleri, üçüncü başlık **32** maddeli çok yönlü liderlik, dördüncü başlık **20** maddeli iş tatmini, beşinci başlık **47** maddeli bireysel iş performansı ölçeğidir.

Araştırma dizaynının dört farklı yapıyı içermesi nedeniyle soru formunun tek oturumda tamamlanabilecek şekilde hacim bakımından da sınırlanması güçlenmektedir. Ölçeklerin kısa formları tercih edilmekle birlikte soru formu, 142 maddeden oluşmuştur.

İlgili bir katılımcı için her bir madde için gerekli ortalama sürenin 10 saniye olduğu kabul edildiğinde soru formunu doldurmak için katılımcı yaklaşık 23 dakika harcamaktadır.

#### **6.6.1. Veri Toplama Araçları**

Aşağıda belirtilen ve araştırmada kullanılan veri toplama araçları verilmektedir. Tüm veri toplama araçlarındaki puanlama ifadeleri altılı Likert ölçeğine adapte edilmiştir. Kullanılan tüm ölçekler EK-1’de verilmektedir.

##### ***Katılımcı ve İşletme Demografik Bilgileri***

Katılımcıların kendi demografik özelliklerini yansıtan dokuz soru bulunmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, yöneticisi ile çalışma süresi, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, görev pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi ve gelir durumudur. İşletme özelliklerine yönelik dört soru bulunmaktadır. Bunlar; işyerinin yaşı, çalışan sayısı, söktürü ve işletmenin yasal kimliğidir.

##### ***İş Karakteristikleri Ölçüm Aracı***

Araştırmada iş karakteristiklerini ölçmek üzere Sims, Szilagyi ve Keller (1976) tarafından geliştirilen İş Karakteristikleri Ölçeği (Job Characteristics Inventory) kullanılmıştır. Ölçek toplamda 30 maddeden oluşmakta ve iş karakteristiklerini, iş kimliği, özerklik, arkadaşlık, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve işbirliği olarak altı boyut altında ölçmektedir. Ölçeğin boyutları ve madde dağılımı Tablo 4’de görülmektedir.

**Tablo 4: İş Karakteristikleri Envanteri Madde Analizi**

| <b>Boyutlar</b>    | <b>Maddeler</b>           |
|--------------------|---------------------------|
| Beceri Çeşitliliği | 1,7,12,17,22              |
| Özerklik           | 2, 8, 13, 18, 23, 28      |
| Geri Bildirim      | 4, 9, 14, 20, 25          |
| İş Birliği         | 6, 11, 30                 |
| İş Kimliği         | 3, 19, 24, 29             |
| Arkadaşlık         | 5, 10, 15, 16, 21, 26, 27 |

### ***Çok Yönlü Liderlik Ölçüm Aracı***

Algılanan liderlik tarzını ölçmek üzere Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen, Taşkıran (2010) tarafından Türkçe'ye çevrilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ) kullanılmıştır. Ölçek, liderlik tarzını dönüştürücü ve etkileşimci liderlik olmak üzere 2 boyutlu olarak ölçmektedir. 32 maddeden oluşan ölçeğin, ilk 20 sorusu dönüştürücü liderliği; diğer kalan 12 madde ise etkileşimci liderliği ölçmektedir. Ölçeğin boyutları ve madde dağılımı Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5: Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Ölçek Yapısı**

| Alt boyut       | Maddeler |
|-----------------|----------|
| DÖNÜŞÜMCÜ LİDER | 1-20     |
| İŞLEMCI LİDER   | 21-32    |

### ***İş Tatmini Ölçüm Aracı***

İş tatmini ölçümünde Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Kısa Soru Formu, *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire Short Form* kullanılmıştır. Ölçeğin kısa formunda 20, uzun olanında 100 madde vardır. Kısa formun tercih edilme nedeni soru formunda çok sayıda ölçek bulunması ve form doldurma süresinin uzamamasıdır. Ölçüm aracında *Bağımsızlık, Yenilikçilik, Çeşitlilik, Sosyal Yardım/Hizmet, Ahlaki Değerler, Otorite, Yeteneğin İfadesi, Sosyal Statü, Şirket Uygulama ve Politikaları, Süpervizyon; İnsan İlişkileri, Sosyal Güvenlik, Ücret, Çalışma Koşulları, İlerleme İmkânı, Süpervizyon; Teknik Alan, Birlikte Çalışılan Kişiler, Sorumluluk, Saygı, Başarı ve Aktivite* olmak üzere 20 farklı yönü sorgulanmaktadır (Fields, 2002, s.7). Kısa form, adı geçen her 20 alt boyuttan birer madde oluşturularak analiz edilmiştir. Ölçek, çoğunlukla *içsel ve dışsal iş tatmini* ve bunların toplamı olan *genel iş tatmini* olmak üzere üç boyutludur.

### ***Bireysel İş Performansı Ölçüm Aracı***

Bireysel iş performansını ölçmek üzere ise Koopmans ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen ve çalışanları esas alan 47 maddeden oluşan Bireysel İş Performansı Ölçeği

(Individual Work Performance Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçek bireysel iş performansını görev performansı, içerik performansı, uyum performansı ve zarar verici iş davranışı olarak dört boyutlu olarak ölçmektedir. Zarar verici iş davranışı puanı ters kodlanmalı ve yüksek puanlar düşük zarar verici davranış olarak anlaşılmalıdır.

#### **6.6.2. Veri Toplama Yöntemi**

İstanbul ilinde 20 ve üzeri personel çalıştıran kamu ve özel sağlık işletmelerinden tesadüfi yöntemle seçilen katılımcılara, mesai saatleri dışında kalan sürelerde işyeri ve işyeri dışı ortamlarında gönüllülük esasına göre soru formları doldurtulmuştur. En az 25 dakika süre verilmiş süre üst sınırı belirlenmemiştir.

Soru formları belli aralıklarla kontrol edilmiş, kayıp değer içeren veya hep aynı seçeneklerin işaretlendiği formlar iptal edilerek, hedeflenen geçerli formlar doldurtularak form sayısına ulaşana kadar uygulamaya devam edilmiştir. Katılımcıların kendi demografik özelliklerini yansıtan dokuz soru bulunmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, yöneticisi ile çalışma süresi, bulunduğu pozisyonda çalışma süresi, görev pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi ve gelir durumudur. İşletme özelliklerine yönelik dört soru bulunmaktadır. Bunlar; işyerinin yaşı, çalışan sayısı, sektörü ve işletmenin yasal kimliğidir (EK 1).

## 7. ANALİZ VE BULGULAR

### 7.1. Veri Düzenleme

Pilot çalışmada 52 anket ile ölçeklerin iç tutarlılık testleri yapılmış, iş karakteristikleri ölçeği ( $\alpha=0,89$ ), çok yönlü liderlik ölçeği ( $\alpha=0,92$ ), iş tatmini ölçeği ( $\alpha=0,93$ ) ve bireysel iş performansı ( $\alpha=0,89$ ) hesaplanmıştır. Bu değerlere bakılarak ölçeklerde ve ölçekleri oluşturan önermelerde hiç bir değişiklik yapılmamış veri toplama sürecine bu anketlere ilaveler yapılarak devam edilmiştir. Veri analizi ön çalışmasında, değişkenlerin özellikleri belirlenmiştir. Değişkenlerin ölçüm düzeyleri isimsel, sıralı ve sürekli olmak üzere düzenlenmiştir. Ters kodlanan değişkenlerin kodlama düzeni düzeltilmiştir. Katılımcıların sağlık personeli olmasına dikkat edilmiştir. Bu sayede sadece kamu ve özel sektör sağlık çalışanlarından oluşan homojen bir örneklem yapısı elde edilerek araştırma sonuçlarının sağlık sektörü çalışanları ve sorunlarına genellenebilmesi olasılığı arttırılmıştır. Veri analizi hazırlığı başlangıcında 527 katılımcıya ulaşılmıştır ve veri dizisinde 142 değişken bulunmaktadır.

Verinin analizler için hazırlanması sürecinde öncelikle katılımcıların araştırma amaçlarına ve modeline uygun olmayan yanıtlarından hareketle bir kısım soru ve seçenekler ayıklanabilmektedir. Verinin dağılımına müdahale etmeden eğitim durumu ve görev ünvanı değişkenleri için yeni kategorik yapı oluşturulmuş ve seçenekleri işaretleyen katılımcı sayıları arasındaki büyük farklar azaltılmıştır. Katılımcıların her birinin tüm sorulara verdiği yanıtların en düşük standart sapmasının ( $stdevp \geq 0,56$ ) olduğu ve soruları okuyup anlayarak yanıtladıkları kanaati oluşmuştur.

Kayıp veri düzenlemesi kapsamında katılımcı bazında en yüksek kayıp değer 7, değişkenler bazında en yüksek kayıp değer 14 olması ve tüm veri setinde %10'u aşmaması nedeniyle tüm katılımcı ve değişkenler veri dizisindeki yerini korumuştur. Değişkenler bazında en yüksek kayıp değer oranı işyeri yaşı ve toplam çalışan sayısı sorularındadır. Kayıp değerler, sürekli değişkenin ortalaması, kesikli (aralıklı) değişkende değişkenin orta değeri ile doldurulmuştur.

Çalışanın işyerindeki farklı açılardan çalışma süreleri, işyeri yaşı ve işyerindeki toplam personel sayıları değişkenlerinde basıklık sınırları aşılmıştır. Reflektif önermeler olmaması ve değişkenin ölçüm konusunun doğası nedeniyle sınırı aşan bu değişkenler de veri dizisinde korunmuştur (Hair ve Joseph, 2011, s.64). Örneklem büyüklüğünün >300 olması nedeniyle çarpıklık ve basıklık değerlerinin Z değeri alınmayıp mutlak değerleri esas alınmıştır (West, Finch and, Curran,1995, s.56). Ayrıca, değişkenlerde sıradışı değer (outliers) kontrolü, serpilme grafiği (scatterdot) ile incelenmiş ve normal dağılımı bozan veri olmadığı görülmüştür.

## 7.2. Tanımlayıcı Bulgular

Örnekleme oluşturan katılımcılara ait tanımlayıcı bulgular, Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6: Katılımcı Demografik Bilgileri**

|                           |                         | Sayı | Oran  |
|---------------------------|-------------------------|------|-------|
| Cinsiyet                  | Kadın                   | 348  | 66,0  |
|                           | Erkek                   | 179  | 34,0  |
| Medeni durum              | Evli                    | 207  | 39,3  |
|                           | Bekar                   | 320  | 60,7  |
| Eğitim durumu             | İlköğretim              | 20   | 3,8   |
|                           | Lise                    | 169  | 32,1  |
|                           | Ön lisans               | 190  | 36,1  |
|                           | Lisans                  | 115  | 21,8  |
|                           | Lisansüstü              | 33   | 6,3   |
| Örgütsel hiyerarşik konum | Yönetici                | 136  | 25,81 |
|                           | Çalışan                 | 391  | 74,19 |
| Gelir durumu              | Geliri giderinden fazla | 60   | 11,4  |
|                           | Geliri giderine eşit    | 206  | 39,1  |
|                           | Geliri giderinden az    | 261  | 49,5  |

Katılımcıların yaş ve çalışma yaşamındaki çalışma sürelerine (kıdem) ait bazı bilgiler Tablo 7’de görülmektedir.

**Tablo 7: Katılımcı Yaş ve Çalışma Süreleri**

|                                          | En az      | En çok     | Ortalama |
|------------------------------------------|------------|------------|----------|
| Personelin yaşı                          | 17 yaşında | 68 yaşında | 28 yaş   |
| Personelin yöneticisi ile çalışma süresi | 1 ay       | 252 ay     | 36 ay    |
| Personelin pozisyonda çalışma süresi     | 1 ay       | 372 ay     | 41 ay    |
| Personelin kurumda çalışma süresi        | 1 ay       | 240 ay     | 39 ay    |

Katılımcıların çalıştıkları kurumların yaş ve personel sayısı Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8: Kurum Demografik Bilgileri**

|                              | En az  | En çok      | Ortalama |
|------------------------------|--------|-------------|----------|
| Kurumun yaşı                 | 7 ay   | 600 ay      | 120 ay   |
| Kurum toplam personel sayısı | 3 kişi | 10.000 kişi | 696 kişi |

Araştırma kapsamındaki toplam 527 katılımcının yarısından fazlasının özel sektörden olduğu görülmüştür. Kamu kapsamında iki, özel kapsamında üç kurumdan veri alınmıştır.

### 7.3. Ölçeklerin Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) gerçekleştirilmiştir. Daha sonra faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemek amacıyla güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Cronbach alfa değerinin yorumlanmasında da Tablo 9’da verilmiş olan kriter kullanılmıştır (Kılıç, 2016).

**Tablo 9: Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları ve Yorumlama**

| Güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa) | Yorum            |
|--------------------------------------|------------------|
| $\geq 0.9$                           | Mükemmel         |
| $0.7 \leq \alpha < 0.9$              | İyi              |
| $0.6 \leq \alpha < 0.7$              | Kabul edilebilir |
| $0.5 \leq \alpha < 0.6$              | Zayıf            |
| $\alpha < 0.5$                       | Kabul edilemez   |

**Kaynak:** Kılıç, 2016:48.

### 7.3.1. İş Karakteristikleri

İş karakteristikleri ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax With Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) uygulanmıştır. KMO değeri 0,923 ve Bartlett testi de 0,000 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. KMO değeri 0,50'den büyük ve Bartlett test sonucu da anlamlı çıktığından veri setinin faktör analizine uygun olduğunu sonucuna varılmıştır. KMO ölçütü en az 0,50 değerinde kabul edilmekte ve bunun üzerine çıktıkça uygunluğun arttığı bilinmektedir (Field, 2000, s.48).

İş karakteristikleri ölçeği maddeleri desen matrisinde belirgin bir yapı oluşturacak ve çapraz yük almayacak şekilde veri dizisinden ayıklanmış ve bu süreçte 30 maddeli ölçekten 8 madde çıkarılmış, ölçekte kalan 22 madde altı faktörlü bir yapı oluşturmuştur.

Kalan maddelerin iş karakteristiklerini açıklama gücünü anlatan bütünleşik varyans açıklama oranı görüldüğü gibi %68,52 olmuştur. Tablo 10'daki son desen matrisindeki maddelerin çapraz yük almadan altı faktör altında toplanması ölçeğin ayırt edici geçerliği (discriminant validity) olduğunu gösterir.

Tablo 10'da ayrıca her bir faktör altında toplanan ifadelerin yüzde olarak açıklayıcılığı, güvenilirliği verilmiştir. Her bir boyut, literatür ile ifadelere bakılarak adlandırılmıştır.

**Tablo 10: İş Karakteristikleri Faktör Analizi Sonucu**

| <b>İŞ KİMLİĞİ BOYUTU</b>                                                              |                     |                         |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| <b><math>\alpha</math>: 0,907</b>                                                     | <b>%var: 41,124</b> | <b>Ort: 4,32</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| İşimin hızını kontrol edebilme durumu.                                                |                     |                         | ,775               |
| İşimde insanlarla tanışma durumu.                                                     |                     |                         | ,752               |
| Başladığım işi bitirme fırsatı.                                                       |                     |                         | ,736               |
| Bir işi başından sonuna kadar yapabilme fırsatı (yani işin tamamını yapabilme şansı)  |                     |                         | ,733               |
| İşimi ne kadar iyi ya da kötü yaptığımı bilme hissi.                                  |                     |                         | ,728               |
| İşimde insanlarla yakın arkadaşlıklar kurma fırsatı.                                  |                     |                         | ,726               |
| İşimdeki çeşitlilik miktarı.                                                          |                     |                         | ,549               |
| İş arkadaşlarımdan yakınlık.                                                          |                     |                         | ,515               |
| <b>ÖZERKLİK BOYUTU</b>                                                                |                     |                         |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,744</b>                                                     | <b>%var: 7,659</b>  | <b>Ort: 3,88</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Çalışırken iş arkadaşlarınızla gayri resmi konuşabilme fırsatına ne kadar sahipsiniz? |                     |                         | ,765               |
| İşinizi yaparken amirinizden bağımsız hareket edebilme düzeyiniz ne kadardır?         |                     |                         | ,684               |
| İşimi neredeyse tam istediğim gibi yapma özgürlüğü.                                   |                     |                         | ,573               |
| İşinizi ne kadar başkalarından bağımsız yapabilirsiniz?                               |                     |                         | ,510               |
| <b>ARKADAŞLIK BOYUTU</b>                                                              |                     |                         |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,799</b>                                                     | <b>%var: 6,830</b>  | <b>Ort: 4,26</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| İşiniz, arkadaş edinmek istediğiniz insanlarla ne kadar karşılaşma fırsatı verir?     |                     |                         | ,799               |
| İşinizin ne kadarlık bir kısmı, başkalarıyla çalışabilme kabiliyetinize bağlıdır?     |                     |                         | ,704               |
| Çalışırken işinizi ne derece iyi yaptığınızı öğrenme düzeyiniz nedir?                 |                     |                         | ,639               |
| <b>GERİ BİLDİRİM BOYUTU</b>                                                           |                     |                         |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,762</b>                                                     | <b>%var: 5,065</b>  | <b>Ort: 4,00</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| İşimi ne kadar iyi yaptığımı yönelik amirimden geri bildirim.                         |                     |                         | ,732               |
| İşimi ne kadar iyi yaptığım hakkında geri bildirim alma fırsatı.                      |                     |                         | ,611               |
| İşimde farklı şeyler yapabilme fırsatı.                                               |                     |                         | ,531               |
| <b>BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ BOYUTU</b>                                                      |                     |                         |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,666</b>                                                     | <b>%var: 4,294</b>  | <b>Ort: 4,10</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| İşiniz ne kadar çeşitlilik içerir?                                                    |                     |                         | ,818               |
| Hangi sıklıkla proje veya işlerinizi sonuna kadar tamamlarsınız?                      |                     |                         | ,727               |
| <b>İŞBİRLİĞİ BOYUTU</b>                                                               |                     |                         |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,677</b>                                                     | <b>%var: 3,553</b>  | <b>Ort: 4,20</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Tipik bir iş gününde gerçekleştirdiğiniz görevler ne kadar birbirine benzer?          |                     |                         | ,814               |
| Başkalarıyla uğraşmak, ne düzeyde işinizin bir parçasıdır?                            |                     |                         | ,715               |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,923</b>                                                      | <b>%var: 68,52</b>  | <b>Ki-Kare: 5974,76</b> | <b>p: 0,000</b>    |

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis)

Türk örneklemin yabancı örneklemlerle aynı faktör yapısını ortaya koymaması doğal karşılanmalıdır. Bu, çeviri ve kültür farkından kaynaklanabilmektedir. Ölçeğin içeriğinin Türk çalışanlar tarafından farklı algılanacağı önceden kabul edilmektedir.

### 7.3.2. Çok Yönlü Liderlik

Çok yönlü liderlik ölçeği, temelde Dönüşümcü Liderlik ve farklı kaynaklardan elde edilmiş ifadelerden oluşturulmuş olan İşlemci Liderlik ölçeklerinin bir araya getirilmesi suretiyle oluşturulmuştur. Bu nedenle her iki ölçek ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Bu ölçeklere ait faktör analizleri aşağıda verilmiştir.

#### ❖ Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Dönüşümcü Liderlik ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11: Dönüşümcü Liderlik Faktör Analizi Sonucu**

| <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK</b>                                                       |                     |                         |                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| <b><math>\alpha</math>: 0,968</b>                                               | <b>%var: 62,797</b> | <b>Ort: 4,26</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur.                |                     |                         | ,834               |
| Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.                    |                     |                         | ,833               |
| Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir. |                     |                         | ,831               |
| Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.                                   |                     |                         | ,827               |
| Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.                     |                     |                         | ,825               |
| Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.                                      |                     |                         | ,818               |
| Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.     |                     |                         | ,810               |
| Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.                |                     |                         | ,810               |
| Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.                 |                     |                         | ,802               |
| Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.                      |                     |                         | ,801               |
| Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.              |                     |                         | ,793               |
| Güç ve güven duygusu sergiler.                                                  |                     |                         | ,791               |
| Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.          |                     |                         | ,790               |
| Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.            |                     |                         | ,785               |
| Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.                              |                     |                         | ,783               |
| Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.                             |                     |                         | ,778               |
| Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.                   |                     |                         | ,774               |
| Kurum vizyonunu vurgular.                                                       |                     |                         | ,761               |
| Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.               |                     |                         | ,710               |
| En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder.                          |                     |                         | ,672               |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,967</b>                                                | <b>%var: 62,797</b> | <b>Ki-Kare: 9178,40</b> | <b>p: 0,000</b>    |

Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis)

Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan 32 maddelik yapı, uygunluk (adequacy) testinde, KMO=0,967, Bartlett Küresellik testinde Ki-Kare= 9178,40 (p=0,000) sonuçları vermiştir. Sonuçlardan araştırma verisinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. KMO ölçütü en az 0,50 değerinde kabul edilmekte ve bunun üzerine çıktıkça uygunluğun arttığı bilinmektedir (Field, 2000, s.48). Yapılan faktör analizinde ölçeğin tek boyuttan oluşan bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın %62,797’lik bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

#### ❖ İşlemci Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

İşlemci Liderlik ölçeğinde Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. İşlemci Liderlik Ölçeği güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12: İşlemci Liderlik Faktör Analizi Sonucu**

| <b>İŞLEMCI LİDERLİK</b>                                                                                                                            |                     |                         |                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| <b><math>\alpha</math>: 0,903</b>                                                                                                                  | <b>%var: 59,765</b> | <b>Ort: 4,23</b>        | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir. |                     |                         | ,830               |
| Çalışanları beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.                                                                                  |                     |                         | ,813               |
| Tüm dikkatini hataların, şikayetlerin ve yetersizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde toplar.                                                    |                     |                         | ,800               |
| Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.                                                                                 |                     |                         | ,789               |
| Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.                                                      |                     |                         | ,764               |
| Beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir.                                                                                |                     |                         | ,747               |
| Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşturulması için toplar.                                                |                     |                         | ,720               |
| Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.                                                                                       |                     |                         | ,713               |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,905</b>                                                                                                                   | <b>%var: 59,765</b> | <b>Ki-Kare: 2290,94</b> | <b>p: 0,000</b>    |

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis)

İşlemci liderlik ölçeğini oluşturan 12 maddelik yapı, uygunluk (adequacy) testinde, KMO=0,905, Bartlett Küresellik testinde Ki-Kare=2290,94 ( $p=0,000$ ) sonuçları vermiştir. Sonuçlardan araştırma verisinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır. KMO ölçütü en az 0,50 değerinde kabul edilmekte ve bunun üzerine çıktıkça uygunluğun arttığı bilinmektedir (Field, 2000:48). Yapılan faktör analizinde ölçekteki 4 ifade, ölçek maddeleri desen matrisinde belirgin bir yapı oluşturacak ve çapraz yük almayacak şekilde veri dizisinden ayıklanmıştır. Ölçeğin tek boyuttan oluşan bir yapıya sahip olduğu ve toplam varyansın % 59,765’lik bir kısmını açıkladığı tespit edilmiştir.

### **7.3.3. İş Tatmini**

İş tatmini ölçeğini oluşturan 20 maddelik yapının güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,927 olup, faktör analizine tabi tutulmamıştır. Literatürde belirtildiği şekilde ölçeği oluşturan 20 ifadenin ortalaması İş Tatmini değeri olarak analize dahil edilmiştir (Tezer, 2016; Yıldızbaş, 2015; Türkçapar, 2012, s.335).

### **7.3.4. Bireysel İş Performansı**

Bireysel iş performansı ölçeği altı farklı yapısı için analiz programında çıkarım yöntemi olarak Temel Bileşenler Yöntemi (Principal Component Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax with Kaiser Normalization Rotation Method) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır.

Bireysel iş performansı ölçeğini oluşturan 47 maddelik yapı, uygunluk (adequacy) testinde, KMO=0,938, Bartlett Küresellik Ki-Kare=12383,11 ( $p=0,000$ ) sonuçları vermiştir. Sonuçlar, araştırma verisinin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. KMO ölçütü en az 0,50 değerinde kabul edilmekte ve bunun üzerine çıktıkça uygunluğun arttığı bilinmektedir (Field, 2000, s.48).

Bireysel iş performansı ölçeğinin 47 maddesinden çıkarılan desen matrisinde belirgin bir yapı oluşturacak ve çapraz yük almayacak şekilde 15 madde ayıklanmıştır. 32 maddeden oluşan dört faktörlü yapının güvenilirlik ve faktör analitik sonuçları Tablo 13’te sunulmuştur.

**Tablo 13: Bireysel İş Performansı Faktör Analizi Sonucu**

| <b>ZARAR VERİCİ İŞ DAVRANIŞI BOYUTU</b>                                 |                     |                          |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------|
| <b><math>\alpha</math>: 0,953</b>                                       | <b>%var: 35,255</b> | <b>Ort: 4,96</b>         | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Bilerek işimi yarım bırakıp başkasına tamamlattırdım.                   |                     |                          | ,905               |
| Bilerek işi yavaşlattım.                                                |                     |                          | ,885               |
| İş arkadaşlarıma kaba davrandım.                                        |                     |                          | ,879               |
| İş arkadaşlarımla hep işimin olumsuz yönlerini konuştum.                |                     |                          | ,862               |
| İşle ilgili konuların hep olumsuz yönlerini gördüm.                     |                     |                          | ,851               |
| İş dışında hep işimdeki olumsuzluklardan konuştum.                      |                     |                          | ,839               |
| İş arkadaşlarım, yöneticilerim ve müşterilerle tartıştım.               |                     |                          | ,833               |
| İşteki sorunları olduğundan daha büyük hale getirdim.                   |                     |                          | ,823               |
| İşte bilerek hatalar yaptım.                                            |                     |                          | ,778               |
| İşteki önemsiz şeyleri şikâyet konusu yaptım.                           |                     |                          | ,688               |
| <b>UYUM PERFORMANSI BOYUTU</b>                                          |                     |                          |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,920</b>                                       | <b>%var: 18,517</b> | <b>Ort: 4,65</b>         | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Zor durumlar ve tersliklerin etkisinden çabucak sıyrıldım.              |                     |                          | ,737               |
| İşimde beklenmedik ve belirsiz durumlarla başa çıkabildim.              |                     |                          | ,731               |
| İşteki değişimlere kolayca ayak uydurdum.                               |                     |                          | ,723               |
| Yeni karşılaştığım sorunlara yenilikçi çözümler getirdim.               |                     |                          | ,716               |
| İşimde esneklik gösterdim.                                              |                     |                          | ,709               |
| Zor durumlar ve tersliklerle başa çıktım.                               |                     |                          | ,676               |
| İş yeteneklerimi güncel tutmaya çalıştım.                               |                     |                          | ,675               |
| İş bilgimi güncel tutmaya çalıştım.                                     |                     |                          | ,592               |
| <b>İÇERİK PERFORMANSI BOYUTU</b>                                        |                     |                          |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,900</b>                                       | <b>%var: 5,446</b>  | <b>Ort: 4,59</b>         | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Gerektiğinde organizasyon işlerinde inisiyatif kullandım.               |                     |                          | ,757               |
| İhtiyaç duyduğumda başkalarından yardım istedim.                        |                     |                          | ,747               |
| Görevimi tamamlayınca kendi kendime yeni bir göreve başladım.           |                     |                          | ,733               |
| Yaptığım işin eleştirilmesine açık oldum.                               |                     |                          | ,683               |
| İşimde bir sorun çıktığında çözüm için inisiyatif kullandım.            |                     |                          | ,679               |
| Fırsat buldukça zor görevlere talip oldum.                              |                     |                          | ,640               |
| Başkalarından aldığım geri bildirimden birşeyler öğrenmeye çalıştım.    |                     |                          | ,630               |
| İşimi yaparken müşteri isteklerini hep dikkate aldım.                   |                     |                          | ,516               |
| <b>GÖREV PERFORMANSI BOYUTU</b>                                         |                     |                          |                    |
| <b><math>\alpha</math>: 0,806</b>                                       | <b>%var: 4,333</b>  | <b>Ort: 4,42</b>         | <b>Faktör Yüğü</b> |
| Son üç ayda çıkardığınız işin miktarını nasıl buluyorsunuz?             |                     |                          | ,726               |
| Son üç ay içinde çıkardığınız işin kalitesini nasıl değerlendirirsiniz? |                     |                          | ,704               |
| İşimi zamanında bitirebilmek için plan yapma imkânı buldum.             |                     |                          | ,682               |
| Son üç ayda çıkardığınız işin kalitesini, geçen seneye kıyasla nasıl    |                     |                          | ,663               |
| Son üç ayda çıkardığınız işin miktarının geçen seneye kıyasla nasıl     |                     |                          | ,588               |
| İşimin asıl kısımlarını tali kısımlarından ayırt edebildim.             |                     |                          | ,536               |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,938</b>                                        | <b>%var: 63,55</b>  | <b>Ki-Kare: 12383,11</b> | <b>p: 0,000</b>    |

Kalan maddelerin çok bireysel iş performansını açıklama gücünü anlatan bütünleşik varyans açıklama oranı %63,551 olmuştur. Son desen matrisindeki maddelerin çapraz yük almadan dört faktör altında toplanması ölçeğin ayırt edici geçerliliği (discriminant validity) olduğunu gösterir.

### 7.3.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının faktör analizi ile ulaşılan boyutlarının ve kendi içlerindeki alt boyutların güvenilirlik analizi, Cronbach Alpha katsayılarına bakılarak gerçekleştirilmiştir. En küçük değer, Tablo 14’de gösterildiği üzere 0,66 olmuştur (Kılıç, 2016; Loewenthal, 2004, s.213; Bowling, 2002, s.164). Güvenilirlik analizleri kapsamında yapıların iç tutarlılığını artırma adına ölçeklerden düşürülen madde bulunmamaktadır.

**Tablo 14: Faktörlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| FAKTÖRLER                      | Madde Sayıları | Cronbach $\alpha$                 |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------------|
| <b>İŞ KARAKTERİSTİKLERİ</b>    | <b>22</b>      | <b><math>\alpha= 0,928</math></b> |
| 1 İş Kimliği                   | 8              | $\alpha=0,907$                    |
| 2 Özerklik                     | 4              | $\alpha=0,744$                    |
| 3 Arkadaşlık                   | 3              | $\alpha=0,799$                    |
| 4 Geri Bildirim                | 3              | $\alpha=0,762$                    |
| 5 Beceri Çeşitliliği           | 2              | $\alpha=0,666$                    |
| 6 İşbirliği                    | 2              | $\alpha=0,677$                    |
| <b>ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK</b>      | <b>28</b>      | <b><math>\alpha= 0,967</math></b> |
| 1 Dönüşümcü Liderlik           | 20             | $\alpha= 0,968$                   |
| 2 İşlemci Liderlik             | 8              | $\alpha= 0,903$                   |
| <b>İŞ TATMİNİ</b>              | <b>20</b>      | <b><math>\alpha= 0,927</math></b> |
| <b>BİREYSEL İŞ PERFORMANSI</b> | <b>32</b>      | <b><math>\alpha= 0,937</math></b> |
| 1 Zarar Verici İş Davranışı    | 10             | $\alpha=0,953$                    |
| 2 Uyum Performansı             | 8              | $\alpha=0,920$                    |
| 3 İçerik Performansı           | 8              | $\alpha=0,900$                    |
| 4 Görev Performansı            | 6              | $\alpha=0,806$                    |

#### **7.3.6. Değişkenler Arası İlişkiler**

Bir araştırma modeli kapsamındaki değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 15’te verilmiştir.



**Tablo 15: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu**

|    |                           |   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     |
|----|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1  | Dönüşümcü Liderlik        | r | ,623** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2  | İşlemci Liderlik          | r | ,578** | ,868** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3  | İş Kimliği                | r | ,490** | ,529** | ,497** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 4  | Özerklik                  | r | ,443** | ,445** | ,400** | ,549** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 5  | Arkadaşlık                | r | ,470** | ,566** | ,503** | ,582** | ,512** | 1      |        |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |        |
| 6  | Geri Bildirim             | r | ,472** | ,566** | ,515** | ,702** | ,584** | ,534** | 1      |        |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |        |
| 7  | Beceri Çeşitliliği        | r | ,353** | ,405** | ,344** | ,453** | ,299** | ,503** | ,389** | 1      |        |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |        |
| 8  | İşbirliği                 | r | ,346** | ,338** | ,328** | ,482** | ,470** | ,444** | ,378** | ,384** | 1      |        |        |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |        |        |
| 9  | Zarar Verici İş Davranışı | r | ,123** | ,196** | ,166** | ,154** | -,051  | ,136** | ,069   | ,107*  | ,089*  | 1      |        |        |
|    |                           | p | ,005   | ,000   | ,000   | ,000   | ,245   | ,002   | ,112   | ,014   | ,042   |        |        |        |
| 10 | Uyum Performansı          | r | ,411** | ,550** | ,504** | ,525** | ,329** | ,508** | ,417** | ,362** | ,288** | ,249** | 1      |        |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |        |
| 11 | İçerik Performansı        | r | ,410** | ,535** | ,473** | ,526** | ,368** | ,541** | ,443** | ,392** | ,315** | ,232** | ,734** | 1      |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| 12 | Görev Performansı         | r | ,423** | ,548** | ,567** | ,440** | ,309** | ,500** | ,431** | ,383** | ,246** | ,200** | ,595** | ,546** |
|    |                           | p | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |

**Değişkenler** :1- İş Tatmini, 2- Dönüşümcü Liderlik, 3- İşlemci Liderlik, 4- İş Kimliği, 5- Özerklik, 6- Arkadaşlık, 7- Geri Bildirim, 8- Beceri Çeşitliliği, 9- İşbirliği, 10- Zarar Verici İş Davranışı, 11- Uyum Performansı, 12- İçerik Performansı

**Anlamlılık Düzeyleri** : \* Korelasyon 0,05 düzeyinde - \*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır / **r**: Pearson Korelasyon Katsayısı, **p**: Korelasyon düzeyi

Tablo 15'e bakıldığında, Zarar Verici İş Davranışı değişkeni hariç bütün değişkenlerin birbirleriyle kendi aralarında istatistiki düzeyde anlamlı ve orta düzeyde ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Zarar Verici İş Davranışı ile Arkadaşlık ve Geri Bildirim değişkenleri arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki tespit edilememiştir.

#### **7.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular**

##### **İş Karakteristiklerinin ve Liderlik Tarzlarının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Analizler**

Bu bölümde çalışmanın yedi ana hipotezi ve bu hipotezlere ait alt hipotezler test edilecektir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki büyüklüklerinin tespiti için Lineer Regresyon, aracılık etkisinin tespiti için de Baron Kenny (1986) Hiyerarşik Lineer Regresyon yöntemi kullanılmıştır.

Lineer Regresyon analiziyle bağımlı değişkeni etkileyen tüm değişkenler ve etki düzeylerinden elde edilecek  $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n + \mathcal{E}$  şeklinde ifade edilebilecek ve bütün değişkenleri en iyi şekilde temsil edebilecek bir doğru denklemi elde edilmeye çalışılmaktadır. Bu doğru denkleminde  $a$  sabit,  $b_1 \dots b_n$  katsayılar,  $x_1 \dots x_n$  değişkenlerin aldıkları değerler ve  $\mathcal{E}$  hata terimidir. Lineer Regresyonda amaç değeri bilinen değişkenler ( $x$ ) ile bağımlı değişkeni ( $y$ ) tahmin edebilmektir.

Bu araştırmada tüm değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini tespit edebilmek için Lineer Regresyon uygulanmıştır.

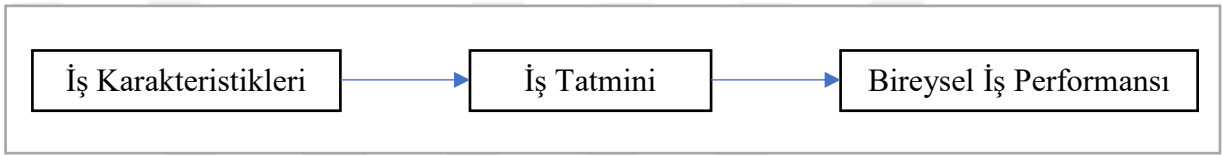
Hipotez testlerine geçilmeden önce faktör analizlerinden elde edildiği boyutlara göre tüm ana hipotezler aşağıda verilmiştir. Her bir ana hipoteze ait alt hipotezlerin sayısının çokluğu nedeniyle, her bir değişkenin alt boyutları arasında ilişkinin varlığı şeklinde hipotezler formüle edilmiş ve Şekil 5 ve Şekil 6 da grafik sunumları verilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** İş karakteristiklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmininin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin

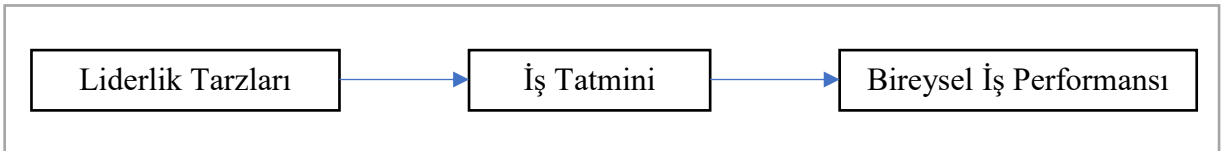


**Şekil 5: İş Karakteristikleri ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi ile İlgili Araştırma Modelimiz.**

**H<sub>5</sub>:** Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Liderlik tarzının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>7</sub>:** Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.



**Şekil 6: Liderlik Tarzları ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin Aracılık Etkisi ile İlgili Araştırma Modelimiz.**

➤ ***H<sub>1</sub> Hipotezinin Test Edilmesi***

H<sub>1</sub> hipotezinin testinde Bireysel İş Performansının her bir boyutunun ayrı ayrı, İş Karakteristiklerinin tüm boyutlarının aynı anda yer aldığı Lineer Regresyon analizi

uygulanmıştır. Regresyon analizleri, bağımlı değişken olan bireysel iş performansının alt boyutlarıyla adlandırılmıştır.

#### ❖ Zarar Verici İş Davranışı Regresyon Analiz Sonuçları

İlk regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Zarar Verici İş Davranışı ile İş Karakteristikleri bağımsız değişkenin alt boyutları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 16: Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F     | p    |
|----------------------------|---------------|-------|------|
| ,053                       | 1,23851       | 5,949 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim), İşbirliği, Beceri Çeşitliliği, Özerklik, Geri Bildirim, Arkadaşlık, İş Kimliği

**Bağımlı Değişken** : Zarar Verici İş Davranışı

Oluşturulan modelin Zarar Verici İş Davranışındaki bir birimlik değişimin sadece %5,3'lük bir kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 16).

**Tablo 17: Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 16,204 | ,000 |                               |       |
| İş Kimliği         | ,195                         | 2,935  | ,003 | ,409                          | 2,446 |
| Özerklik           | -,051                        | -1,164 | ,245 | ,552                          | 1,812 |
| Arkadaşlık         | ,125                         | 2,148  | ,032 | ,531                          | 1,883 |
| Geri Bildirim      | -,021                        | -,321  | ,748 | ,440                          | 2,275 |
| Beceri Çeşitliliği | ,015                         | ,293   | ,770 | ,687                          | 1,456 |
| İşbirliği          | ,054                         | 1,038  | ,300 | ,668                          | 1,497 |

**Bağımlı Değişken** : Zarar Verici İş Davranışı

Tablo 17'deki modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına

rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 17 incelendiğinde Zarar Verici İş Davranışını tahminleyen değişkenlerin sadece İş Kimliği ( $\beta=0,195$  ve  $p=0,003$ ), Arkadaşlık ( $\beta=0,125$  ve  $p=0,032$ ) olduğu sonucuna varılmıştır. Bu değişkenlerden Arkadaşlık ve İş Kimliği arttırıcı yönde etki etmektedirler.

Tablo 17 ışığında;  $H_1$  hipotezimizin Zarar Verici İş Davranışı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece bir kısmı desteklenmiş olduğundan,  $H_1$  hipotezinin **Kısmen Desteklendiği** söylenebilir.

#### ❖ Uyum Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

$H_1$  hipotezine ait ikinci regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Uyum Performansı ile İş Karakteristikleri bağımsız değişkenin alt boyutları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 18: Uyum Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş $R^2$ | Standart Hata | F      | p    |
|-------------------|---------------|--------|------|
| ,335              | ,88456        | 45,166 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri :** (Sabit Terim), İşbirliği, Beceri Çeşitliliği, Özerklik, Geri Bildirim, Arkadaşlık, İş Kimliği

**Bağımlı Değişken :** Uyum Performansı

Oluşturulan modelin Uyum Performansındaki bir birimlik değişimin %33,5'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 18).

**Tablo 19: Uyum Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta<br>Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|---------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                                 |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                                 | 10,002 | ,000 |                               |       |
| İş Kimliği         | ,333                            | 5,980  | ,000 | ,409                          | 2,446 |
| Özerklik           | -,026                           | -,541  | ,589 | ,552                          | 1,812 |
| Arkadaşlık         | ,288                            | 5,900  | ,000 | ,531                          | 1,883 |
| Geri Bildirim      | ,026                            | ,487   | ,627 | ,440                          | 2,275 |
| Beceri Çeşitliliği | ,074                            | 1,735  | ,083 | ,687                          | 1,456 |
| İşbirliği          | -,026                           | -,602  | ,547 | ,668                          | 1,497 |

**Bağımlı Değişken : Uyum Performansı**

Tablo 19'daki modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 19 incelendiğinde Uyum Performansını tahminleyen değişkenlerin sadece İş Kimliği ( $\beta=0,333$  ve  $p=0,000$ ), Arkadaşlık ( $\beta=-0,288$  ve  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna varılmıştır. Bu değişkenlerin her ikisi de Uyum Performansını arttırıcı yönde etki etmektedirler.

Tablo 19 ışığında;  $H_1$  hipotezimizin Uyum Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece bir kısmının desteklendiği tespit edilmiştir.

**❖ İçerik Performansı Regresyon Analiz Sonuçları**

$H_1$  hipotezine ait üçüncü regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan İçerik Performansı ile İş Karakteristikleri bağımsız değişkenin alt boyutları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 20: İçerik Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F      | p    |
|----------------------------|---------------|--------|------|
| ,361                       | ,83026        | 50,491 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri :** (Sabit Terim), İşbirliği, Beceri Çeşitliliği, Özerklik, Geri Bildirim, Arkadaşlık, İş Kimliği

**Bağımlı Değişken :** İçerik Performansı

Oluşturulan modelin İçerik Performansındaki bir birimlik değişimin %36,1'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 20).

Tablo 21'de modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

**Tablo 21: İçerik Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 10,186 | ,000 |                               |       |
| İş Kimliği         | ,265                         | 4,860  | ,000 | ,409                          | 2,446 |
| Özerklik           | ,010                         | ,216   | ,829 | ,552                          | 1,812 |
| Arkadaşlık         | ,310                         | 6,480  | ,000 | ,531                          | 1,883 |
| Geri Bildirim      | ,052                         | ,992   | ,322 | ,440                          | 2,275 |
| Beceri Çeşitliliği | ,098                         | 2,325  | ,020 | ,687                          | 1,456 |
| İşbirliği          | -,012                        | -,292  | ,770 | ,668                          | 1,497 |

**Bağımlı Değişken :** İçerik Performansı

Tablo 21 incelendiğinde İçerik Performansını tahminleyen değişkenlerin sadece İş Kimliği ( $\beta=0,265$  ve  $p=0,000$ ), Arkadaşlık ( $\beta=0,310$  ve  $p=0,000$ ) ve Beceri Çeşitliliği ( $\beta=0,098$  ve  $p=0,020$ ) olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu değişkenlerin her üçünün de İçerik Performansını artırıcı yönde etki etmektedirler. Tablo 21 ışığında; H<sub>1</sub> hipotezimizin İçerik Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece bir kısmının desteklendiği tespit edilmiştir.

#### ❖ Görev Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

H<sub>1</sub> hipotezine ait dördüncü ve son regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Görev Performansı ile İş Karakteristikleri bağımsız değişkenin alt boyutları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 22: Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F      | p    |
|----------------------------|---------------|--------|------|
| ,302                       | ,88957        | 38,974 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim), İşbirliği, Beceri Çeşitliliği, Özerklik, Geri Bildirim, Arkadaşlık, Dışsal İş Kimliği

**Bağımlı Değişken :** Görev Performansı

Oluşturulan modelin Görev Performansındaki bir birimlik değişimin %30,2'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 22).

**Tablo 23: Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 10,262 | ,000 |                               |       |
| İş Kimliği         | ,125                         | 2,201  | ,028 | ,409                          | 2,446 |
| Özerklik           | -,029                        | -,598  | ,550 | ,552                          | 1,812 |
| Arkadaşlık         | ,310                         | 6,199  | ,000 | ,531                          | 1,883 |
| Geri Bildirim      | ,161                         | 2,935  | ,003 | ,440                          | 2,275 |
| Beceri Çeşitliliği | ,137                         | 3,116  | ,002 | ,687                          | 1,456 |
| İşbirliği          | -,052                        | -1,161 | ,246 | ,668                          | 1,497 |

**Bağımlı Değişken :** Görev Performansı

Tablo 23'de modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve

daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 23 incelendiğinde Görev Performansını tahminleyen değişkenlerin sadece İş Kimliği ( $\beta=0,125$  ve  $p=0,028$ ), Arkadaşlık ( $\beta=-0,310$  ve  $p=0,000$ ), Beceri Çeşitliliği ( $\beta=0,137$  ve  $p=0,002$ ) olduğu sonucuna varılmıştır. Bu değişkenlerin tümü Görev Performansını arttırıcı yönde etki etmektedirler.

Tablo 23 ışığında;  $H_1$  hipotezimizin Görev Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece bir kısmının desteklendiği tespit edilmiştir.

#### ➤ ***H<sub>2</sub> Hipotezinin Test Edilmesi***

$H_2$  hipotezinin testinde İş Tatmini ile İş Karakteristiklerinin tüm boyutlarının aynı anda yer aldığı Lineer Regresyon analizi uygulanmıştır.

#### ❖ **İş Tatmini Regresyon Analiz Sonuçları**

İş Karakteristiklerinin alt boyutlarının bağımsız değişken, İş Tatmininin ise bağımlı değişken olarak analizi yapılarak test edilmiştir.

**Tablo 24: İş Tatmini Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş $R^2$ | Standart Hata | F      | p    |
|-------------------|---------------|--------|------|
| ,323              | ,82239        | 42,740 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim), İşbirliği, Beceri Çeşitliliği, Özerklik, Geri Bildirim, Arkadaşlık, İş Kimliği

**Bağımlı Değişken** : İş Tatmini

Oluşturulan modelin İş Tatminindeki bir birimlik değişimin sadece %32,3'lük bir kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 24).

**Tablo 25: İş Tatmini Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta<br>Katsayıları | t     | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|---------------------------------|-------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                                 |       |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                                 | 8,448 | ,000 |                               |       |
| İş Kimliği         | ,157                            | 2,793 | ,005 | ,409                          | 2,446 |
| Özerklik           | ,144                            | 2,978 | ,003 | ,552                          | 1,812 |
| Arkadaşlık         | ,171                            | 3,477 | ,001 | ,531                          | 1,883 |
| Geri Bildirim      | ,138                            | 2,549 | ,011 | ,440                          | 2,275 |
| Beceri Çeşitliliği | ,083                            | 1,913 | ,056 | ,687                          | 1,456 |
| İşbirliği          | ,043                            | ,975  | ,330 | ,668                          | 1,497 |

**Bağımlı Değişken : İş Tatmini**

Tablo 25’te modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3’ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5’ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 25 incelendiğinde İş Tatmininin, İş Karakteristikleri değişkenin İşbirliği ve Beceri Çeşitliliği alt boyutları hariç diğer tüm alt boyutları ile tahminlendiği tespit edilmiştir. Bu değişkenlerden İş Kimliği ( $\beta=0,157$  ve  $p=0,005$ ), Özerklik ( $\beta=0,144$  ve  $p=0,003$ ) , Arkadaşlık ( $\beta=0,171$  ve  $p=0,001$ ), Geri Bildirim ( $\beta=0,138$  ve  $p=0,011$ ) düzeyinde etkilemektedir.

Bu değişkenlerin tümü İş Tatminini arttırıcı yönde etki etmektedirler.

Tablo 25 ışığında; H<sub>2</sub> hipotezimizin İş Karakteristikleri değişkenin alt boyutlarının sadece bir kısmı ile ilgili hipotezler desteklenmiş olduğundan, H<sub>2</sub> hipotezinin **Kısmen Desteklendiği** söylenebilir.

➤ **H<sub>3</sub> Hipotezinin Test Edilmesi**

H<sub>3</sub> hipotezinin testinde Bireysel İş Performansının her bir boyutunun ayrı ayrı ve İş Tatmininin yer aldığı Lineer Regresyon analizi uygulanmıştır. Tüm sonuçlar Tablo 26’da gösterilmiştir. İlk regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Zarar Verici İş Davranışı ile İş Tatmini bağımsız değişkeni dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 26: İş Tatmini ve Bireysel İş Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Değişken                  | Düz. R <sup>2</sup> | SE      | F       | Std. β | t      | p    |
|---------------------------|---------------------|---------|---------|--------|--------|------|
| Zarar Verici İş Davranışı | ,013                | 1,26458 | 8,020   | ,123   | 2,832  | ,005 |
| Uyum Performansı          | ,167                | ,99002  | 106,455 | ,411   | 10,318 | ,000 |
| İçerik Performansı        | ,166                | ,94820  | 105,967 | ,410   | 10,294 | ,000 |
| Görev Performansı         | ,177                | ,96600  | 114,283 | ,423   | 10,690 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri :** (Sabit Terim), İş Tatmini

**Bağımlı Değişken :** Zarar Verici İş Davranışı, Uyum Performansı, İçerik Performansı, Görev Performansı

Oluşturulan modele göre İş Tatmini en fazla Görev Performansı ( $R^2=0,177$ ), en az da Zarar Verici İş Davranışını açıklamaktadır (Tablo 26). Buna göre **H<sub>3</sub> hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

➤ **H<sub>5</sub> Hipotezinin Test Edilmesi**

H<sub>5</sub> hipotezinin testinde Bireysel İş Performansının her bir boyutunun ayrı ayrı, Çok Yönlü Liderlik değişkeninin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik tarzlarının aynı anda yer aldığı Lineer Regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizleri, bağımlı değişken olan bireysel iş performansının alt boyutlarıyla adlandırılmıştır.

❖ **Zarar Verici İş Davranışı Regresyon Analiz Sonuçları**

İlk regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Zarar Verici İş Davranışı ile Çok Yönlü Liderlik değişkeninin alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tarzları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 27: Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F      | p    |
|----------------------------|---------------|--------|------|
| ,035                       | 1,25078       | 10,426 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik  
**Bağımlı Değişken** : Zarar Verici İş Davranışı

Oluşturulan modelin Zarar Verici İş Davranışındaki bir birimlik değişimin sadece %3,5'lik bir kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 27).

**Tablo 28: Zarar Verici İş Davranışı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 17,998 | ,000 |                               |       |
| Dönüşümcü Liderlik | ,207                         | 2,398  | ,017 | ,247                          | 4,053 |
| İşlemci Liderlik   | -,013                        | -,151  | ,880 | ,247                          | 4,053 |

**Bağımlı Değişken:** Zarar Verici İş Davranışı

Tablo 28'de modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 28 incelendiğinde sadece Dönüşümcü Liderlik tarzının ( $\beta=0,207$  ve  $p=0,017$ ) Zarar Verici İş Davranışını tahminlediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 28 ışığında; H<sub>5</sub> hipotezinin, Zarar Verici İş Davranışı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece Dönüşümcü Liderlikle ilgili olan kısmı desteklenmiş olduğundan, **Kısmen Desteklendiği** söylenebilir.

#### ❖ Uyum Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

H<sub>5</sub> hipotezine ait ikinci regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Uyum Performansı ile Çok Yönlü Liderlik değişkeninin alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tarzları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 29: Uyum Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F       | p    |
|----------------------------|---------------|---------|------|
|                            |               | 115,064 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim) , Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik  
**Bağımlı Değişken** : Uyum Performansı

Oluşturulan modelin Uyum Performansındaki bir birimlik değişimin %30,3'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 29).

**Tablo 30: Uyum Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 14,312 | ,000 |                               |       |
| Dönüşümcü Liderlik | ,456                         | 6,216  | ,000 | ,247                          | 4,053 |
| İşlemci Liderlik   | ,108                         | 1,479  | ,140 | ,247                          | 4,053 |

**Bağımlı Değişken:** Uyum Performansı

Tablo 30'da modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3'ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5'ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Tablo 30 incelendiğinde Uyum Performansını tahminleyen değişkenin Dönüşümcü Liderlik ( $\beta=0,456$  ve  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 30 ışığında; H<sub>5</sub> hipotezinin, Uyum Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece Dönüşümcü Liderlikle ilgili olan kısmının desteklendiği tespit edilmiş olup hipotezin **kısmen desteklendiği** sonucuna varılmıştır

#### ❖ İçerik Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

H<sub>5</sub> hipotezine ait üçüncü regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan İçerik Performansı ile Çok Yönlü Liderlik değişkenin alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tarzları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 31: İçerik Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F       | p    |
|----------------------------|---------------|---------|------|
| ,284                       | ,87902        | 105,095 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri :** (Sabit Terim) , Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik  
**Bağımlı Değişken :** İçerik Performansı

Oluşturulan modelin İçerik Performansındaki bir birimlik değişimin %28,4'lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 31).

Tablo 32’de modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3’ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5’ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

**Tablo 32: İçerik Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 15,612 | ,000 |                               |       |
| Dönüşümcü Liderlik | ,502                         | 6,762  | ,000 | ,247                          | 4,053 |
| İşlemci Liderlik   | ,037                         | ,502   | ,616 | ,247                          | 4,053 |

**Bağımlı Değişken:** İçerik Performansı

Tablo 32 incelendiğinde İçerik Performansını tahminleyen değişkenin Dönüşümcü Liderlik ( $\beta=0,502$  ve  $p=0,000$ ) olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 32 ışığında; H<sub>5</sub> hipotezimizin, İçerik Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarının sadece Dönüşümcü Liderlikle ilgili olan kısmının desteklendiği tespit edilmiş olup hipotezin **kısmen desteklendiği** sonucuna varılmıştır.

#### ❖ Görev Performansı Regresyon Analiz Sonuçları

H<sub>5</sub> hipotezine ait dördüncü ve son regresyon analizi Bireysel İş Performansının alt boyutlarından biri olan Görev Performansı ile Çok Yönlü Liderlik değişkenin alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik Tarzları dâhil edilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 33: Görev Performansı Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F       | p    |
|----------------------------|---------------|---------|------|
| ,331                       | ,87093        | 131,234 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim) , Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik  
**Bağımlı Değişken** : Görev Performansı

Oluşturulan modelin Görev Performansındaki bir birimlik değişimin %33,1’lik kısmını açıkladığı görülmüştür (Tablo 33).

**Tablo 34: Görev Performansı Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    |                              |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                              | 12,780 | ,000 |                               |       |
| Dönüşümcü Liderlik | ,226                         | 3,143  | ,002 | ,247                          | 4,053 |
| İşlemci Liderlik   | ,371                         | 5,167  | ,000 | ,247                          | 4,053 |

**Bağımlı Değişken:** Görev Performansı

Tablo 34’te modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3’ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5’ten

küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır. Tablo 34 incelendiğinde Çok Yönlü Liderlik Tarzının alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ( $\beta=0,226$  ve  $p=0,002$ ), İşlemci Liderlik ( $\beta=0,371$  ve  $p=0,000$ ) tarzlarının her ikisinin de Görev Performansını tahminleyen değişkenler olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 34 ışığında; H<sub>5</sub> hipotezimizin, Görev Performansı bağımlı değişkeniyle ilgili olan alt boyutlarına ait hipotezlerin desteklendiği tespit edilmiş olup sonuçta **kısmen desteklendiği** sonucuna varılmıştır.

#### ➤ **H<sub>6</sub> Hipotezinin Test Edilmesi**

H<sub>6</sub> hipotezinin testinde İş Tatmini ile Çok Yönlü Liderlik Tarzının alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderliğin aynı anda yer aldığı Lineer Regresyon analizi uygulanmıştır.

#### **İş Tatmini Regresyon Analiz Sonuçları**

Çok Yönlü Liderlik Tarzının alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik tarzlarının bağımsız değişkenler, İş Tatmininin ise bağımlı değişken olarak analizi yapılmış ve test edilmiştir.

**Tablo 35: İş Tatmini Lineer Regresyon Modeli**

| Düzenlenmiş R <sup>2</sup> | Standart Hata | F       | p    |
|----------------------------|---------------|---------|------|
| ,392                       | ,77938        | 170,245 | ,000 |

**Tahmin Değişkenleri:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İşlemci Liderlik  
**Bağımlı Değişken** : İş Tatmini

Oluşturulan modelin İş Tatminindeki bir birimlik değişimin sadece %39,2’lik bir kısmını açıklamaktadır (Tablo 35).

**Tablo 36: İş Tatmini Lineer Regresyon Analiz Sonuçları**

|                    | Standardize Beta | t      | p    | Çoklu Doğrusallık İstatistiği |       |
|--------------------|------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
|                    | Katsayıları      |        |      | Tolerans                      | VIF   |
| Sabit              |                  | 11,882 | ,000 |                               |       |
| Dönüşümcü Liderlik | ,492             | 7,190  | ,000 | ,247                          | 4,053 |
| İşlemci Liderlik   | ,151             | 2,201  | ,028 | ,247                          | 4,053 |

**Bağımlı Değişken : İş Tatmini**

Tablo 36’da modele ait katsayılar, anlamlılık düzeyleri ve VIF değerleri verilmiştir. Normalde VIF değerlerinin 3’ten küçük olması en çok istenen durum olmasına rağmen 5 ve daha düşük değerlerin olması yazında değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Rahman vd., 2016). İnceleme sonucunda tüm değerlerin 5’ten küçük olması sebebiyle değişkenler arasında çoklu doğrusallık olmadığı (Uysal ve Günay, 2001; Yavuz, 2009) sonucuna varılmıştır.

Çok Yönlü Liderlik Tarzının alt boyutları olan Dönüşümcü Liderlik ( $\beta=0,492$  ve  $p=0,000$ ), İşlemci Liderlik ( $\beta=0,151$  ve  $p=0,028$ ) tarzlarının her ikisinin de İş Tatminini tahminleyen değişkenler olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 36 ışığında; **H<sub>6</sub> hipotezinin desteklendiği** söylenebilir.

#### **7.4.2. İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler**

Araştırmanın H<sub>4</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri, bağımsız değişkenler olan İş Karakteristikleri ve Çok Yönlü Liderlik tarzının bağımlı değişken olan Bireysel İş Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmini değişkeninin aracılık rolü üzerinedir.

Aracılık etkisinin testinde Baron ve Kenny (1986) yöntemi kullanılacaktır. Baron ve Kenny yöntemine göre aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için modeldeki değişkenlerin aşağıdaki 4 koşulu sağlaması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986):

- i- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı düzeyde etkisi olmalıdır.

- ii- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı düzeyde etkisi olmalıdır.
- iii- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiki olarak anlamlı düzeyde etkisi olmalıdır.
- iv- Aracı değişken analize dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsızlaşmalı (tam aracı) ya da azalmalıdır (kısmi aracı).

Bir önceki bölümde yapılmış olan hipotez testleri sonucunda çıkan ilişkileri bir matris olarak göstermek gerekirse (Tablo 37):

**Tablo 37: Bağımsız ve Aracı Değişkenler-Bağımlı Değişken Matrisi**

|                    | Zarar Verici<br>İş Davranışı | Uyum<br>Performansı | İçerik<br>Performansı | Görev<br>Performansı |
|--------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| İş Kimliği         |                              |                     |                       |                      |
| Özerklik           |                              |                     |                       |                      |
| Arkadaşlık         |                              |                     |                       |                      |
| Geri Bildirim      |                              |                     |                       |                      |
| Beceri Çeşitliliği |                              |                     |                       |                      |
| İşbirliği          |                              |                     |                       |                      |
| Dönüşümcü Liderlik |                              |                     |                       |                      |
| İşlemci Liderlik   |                              |                     |                       |                      |
| İş Tatmini         |                              |                     |                       |                      |

**Açıklama :** Koyu renk hücreler istatistiki düzeyde anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Matriste de görüldüğü gibi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması gerektiği koşulunu (birinci koşul) sadece 5 bağımsız değişkenin dâhil olduğu 15 hipotez gerçekleştirmektedir.

Aracı değişken ise 3. koşulu gerçekleştirmektedir.

Birinci koşulu gerçekleştirmiş olan bağımsız değişkenlerle üçüncü koşulu sağlayan aracı değişken arasında Tablo 38'deki matris oluşturulmuştur.

**Tablo 38: Bağımsız Değişkenlerin Aracı Değişkene (İş Tatmini) Etkisi**

|            | İş Kimliği | Özerklik | Arkadaşlık | Geri Bildirim | Beceri Çeşitliliği | İşbirliği | Dönüşümcü Liderlik | İşlemci Liderlik |
|------------|------------|----------|------------|---------------|--------------------|-----------|--------------------|------------------|
| İş Tatmini |            |          |            |               |                    |           |                    |                  |

Açıklama : Koyu renk hücreler istatistiki düzeyde anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 37 ve Tablo 38’de verilmiş olan matrisler dikkate alındığında sadece Tablo 39’da açık renkle gösterilmekte olan hipotezlerin Baron Kenny yöntemiyle aracılık testine tabi tutulabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 39: Baron Kenny Yöntemiyle Aracılık Testine Tabi Tutulacak Bağımsız Değişkenler**

|                    | Zarar Verici İş Davranışı | Uyum Performansı | İçerik Performansı | Görev Performansı |
|--------------------|---------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| İş Kimliği         |                           |                  |                    |                   |
| Özerklik           |                           |                  |                    |                   |
| Arkadaşlık         |                           |                  |                    |                   |
| Geri Bildirim      |                           |                  |                    |                   |
| Beceri Çeşitliliği |                           |                  |                    |                   |
| İşbirliği          |                           |                  |                    |                   |
| Dönüşümcü Liderlik |                           |                  |                    |                   |
| İşlemci Liderlik   |                           |                  |                    |                   |

Açıklama : Koyu renk hücreler istatistiki düzeyde anlamlı ilişkinin olmadığını göstermektedir.

**Tablo 39’da matris halinde ve sonrasında da listelenmiş H<sub>4</sub> ve H<sub>7</sub> ye ait alt hipotezlerin testleri, hem H<sub>4</sub> hem de H<sub>7</sub> nin kısmen desteklendiğini göstermiştir.**

Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin bir kısmı dahi olsun başka bir değişken değil de sadece aracı olduğu düşünülen değişken üzerinden gözlemlenebilmesi ve diğer etkilerden yalıtılabilmesi amacıyla H<sub>4</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezlerine ait alt hipotezler tek tek sınanmış ve test edilebilen alt hipotezler raporlanmıştır.

#### 7.4.3. İş Karakteristiklerinin Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler

➤ ***H<sub>4</sub> Alt Hipotezlerinin Testi***

- ❖ **H<sub>4a</sub>: İş Kimliğinin Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak İş Kimliği, Zarar Verici İş Davranışı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 40'da verilmiştir.

**Tablo 40: İş Kimliği-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,022                               | 1,25891               | 12,833              | ,000      |
| 2     | ,023                               | 1,25824               | 1,562               | ,212      |

**Tahmin Değişkenleri: Model 1:** (Sabit Terim), İş Kimliği

**Model 2:** (Sabit Terim), İş Kimliği, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken** : Zarar Verici İş Davranışı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{\text{model1}}=0,000<0,05$ ,  $p_{\text{model2}}=0,212>0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan İş Kimliği değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde aracı değişken olan İş Tatmininin her hangi bir aracı rol oynamadığı söylenebilir. Model 2 aracı değişken modeli olup p değeri  $0,212>0,05$ 'tir. Bu durum R<sup>2</sup>'de değişimin ( $\Delta R^2=0,001$ ) çok az olmasında da gözlemlenebilir.

**Tablo 41: İş Kimliği-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 4,143                                  |                              | 17,715 | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,188                                   | ,154                         | 3,582  | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 3,979                                  |                              | 14,844 | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,151                                   | ,124                         | 2,511  | ,012 |
|       | İş Tatmini      | ,079                                   | ,062                         | 1,250  | ,212 |

**Bağımlı Değişken:** Zarar Verici İş Davranışı

Sonuç olarak Tablo 41'deki  $p=0,212$  değeri İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan İş Kimliği değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin herhangi bir aracı rol oynamadığı sonucuna varılmasına dayanak teşkil etmiştir.

Dolayısıyla  $H_{4a}$  hipotezimiz yanlışlanmıştır.

❖  **$H_{4g}$ : İş Kimliğinin Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak İş Kimliği, Uyum Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 42'de verilmiştir.

**Tablo 42: İş Kimliği-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,274                               | ,92398                | 199,944             | ,000      |
| 2     | ,304                               | ,90493                | 23,332              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri: Model 1 :** (Sabit Terim), İş Kimliği

**Model 2 :** (Sabit Terim), İş Kimliği, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken :** Uyum Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan İş Kimliği değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 43 incelendiğinde İş Kimliği ile Uyum Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dahil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 43: İş Kimliği-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı)                        | 2,296                        | 13,374 | ,000 |
|       | İş Kimliği                             | ,546                         | ,525   | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı)                        | 1,840                        | 9,543  | ,000 |
|       | İş Kimliği                             | ,443                         | ,426   | ,000 |
|       | İş Tatmini                             | ,219                         | ,202   | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** Uyum Performansı

Sonuç olarak Tablo 43'teki  $p_{model2}=0,000<0,05$  olması İş Kimliği değişkeninin Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı göstermektedir.

H<sub>4g</sub> hipotezi desteklenmektedir.

- ❖ **H<sub>4m</sub>: İş Kimliğinin İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak İş Kimliği, İçerik Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuş, sonuçları Tablo 44'te verilmiştir.

**Tablo 44: İş Kimliği-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup><br>Değişim | Standart Hata<br>Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|
|       |                                       |                          | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,275                                  | ,88429                   | 200,456             | ,000      |
| 2     | ,304                                  | ,86631                   | 23,026              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri: Model 1 :** (Sabit Terim), İş Kimliği

**Model 2 :** (Sabit Terim), İş Kimliği, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken :** İçerik Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan İş Kimliği değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 45 incelendiğinde İş Kimliğinin, İçerik Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 45: İş Kimliği-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 2,332                                  |                              | 14,196 | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,523                                   | ,526                         | 14,158 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 1,898                                  |                              | 10,286 | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,425                                   | ,427                         | 10,244 | ,000 |
|       | İş Tatmini      | ,208                                   | ,200                         | 4,798  | ,000 |

**Bağımlı Değişken:** İçerik Performansı

Sonuç olarak Tablo 45'teki  $p=0,000<0,05$  yüksek düzeyde anlamlı çıkması sebebiyle  $H_{4m}$  hipotezimiz desteklenmektedir.

❖**H<sub>4s</sub>:** İş Kimliğinin Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.

Baron Kenny yöntemi kullanılarak İş Kimliği, Görev Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 46'da verilmiştir.

**Tablo 46: İş Kimliği-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,192                               | ,95739                | 125,827             | ,000      |
| 2     | ,247                               | ,92411                | 39,501              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri:** Model 1: (Sabit Terim), İş Kimliği

Model 2: (Sabit Terim), İş Kimliği, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken** : Görev Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan İş Kimliği değişkenin Bireysel

İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 47 incelendiğinde İş Kimliği ile Görev Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 47: İş Kimliği-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 2,478                                  |                              | 13,933 | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,449                                   | ,440                         | 11,217 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 1,872                                  |                              | 9,510  | ,000 |
|       | İş Kimliği      | ,312                                   | ,306                         | 7,048  | ,000 |
|       | İş Tatmini      | ,291                                   | ,273                         | 6,285  | ,000 |

**Bağımlı Değişken : Görev Performansı**

Sonuç olarak Tablo 47'deki  $p=0,000<0,05$  yüksek düzeyde anlamlı çıkması sebebiyle  $H_{4s}$  hipotezimiz desteklenmektedir.

❖  **$H_{4c}$ : Arkadaşlığın Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Arkadaşlık, Zarar Verici İş Davranışı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 48'de verilmiştir.

**Tablo 48: Arkadaşlık-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,017                               | 1,26230               | 9,945               | ,032      |
| 2     | ,019                               | 1,26067               | 2,360               | ,125      |

**Tahmin Değişkenleri: Model 1:** (Sabit Terim), Arkadaşlık

**Model 2 :** (Sabit Terim), Arkadaşlık, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken :** Zarar Verici İş Davranışı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,032<0,05$ ,  $p_{model2}=0,125>0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan Arkadaşlık değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde aracı değişken olan İş Tatmininin herhangi bir aracı rol oynamadığı söylenebilir. Model 2 aracılı model olup p değeri  $0,125>0,005$ 'tir.

Bu durum R<sup>2</sup>'de değişimin ( $\Delta R^2=0,002$ ) çok az olmasında da gözlemlenebilir.

**Tablo 49: Arkadaşlık-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 4,318                                  |                              | 20,564 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,150                                   | ,136                         | 3,154  | ,032 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 4,090                                  |                              | 15,919 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,111                                   | ,101                         | 2,064  | ,040 |
|       | İş Tatmini      | ,096                                   | ,075                         | 1,536  | ,125 |

**Bağımlı Değişken :** Zarar Verici İş Davranışı

Sonuç olarak Tablo 49'daki  $p=0,125$  değeri İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan Arkadaşlık değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin herhangi bir aracı rol oynamadığı sonucuna varılmasına dayanak teşkil etmiştir. Dolayısıyla  $H_{4c}$  hipotezimiz yanlışlanmıştır.

- ❖ **H<sub>4i</sub>: Arkadaşlığın Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Arkadaşlık, Uyum Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuş sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.

**Tablo 50: Arkadaşlığın-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup><br>Değişim | Standart Hata<br>Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|
|       |                                       |                          | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,256                                  | ,93536                   | 182,408             | ,000      |
| 2     | ,293                                  | ,91205                   | 28,185              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri:** **Model 1:** (Sabit Terim), Arkadaşlık  
**Model 2:** (Sabit Terim), Arkadaşlık, İş Tatmini  
**Bağımlı Değişken** : Uyum Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan Arkadaşlık değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 51 incelendiğinde Arkadaşlığın Uyum Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 51: Arkadaşlığın-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 2,627                                  |                              | 16,882 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,476                                   | ,508                         | 13,506 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 2,057                                  |                              | 11,064 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,379                                   | ,404                         | 9,726  | ,000 |
|       | İş Tatmini      | ,239                                   | ,221                         | 5,309  | ,000 |

**Bağımlı Değişken : Uyum Performansı**

Sonuç olarak Tablo 51'deki  $p_{model2}=0,000<0,05$  olması Arkadaşlık değişkeninin Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı göstermektedir.

$H_{4i}$  hipotezi desteklenmektedir.

- ❖  **$H_{4o}$ : Arkadaşlığın İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Arkadaşlık, İçerik Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuş, sonuçları Tablo 52'de verilmiştir.

**Tablo 52: Arkadaşlık-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,291                               | ,87442                | 216,938             | ,000      |
| 2     | ,321                               | ,85584                | 24,042              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri : Model 1:** (Sabit Terim), Arkadaşlık

**Model 2:** (Sabit Terim), Arkadaşlık, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken : İçerik Performansı**

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan Arkadaşlık değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 53 incelendiğinde Arkadaşlığın, İçerik Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 53: Arkadaşlık-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 2,525                                  |                              | 17,359 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,485                                   | ,541                         | 14,729 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 2,031                                  |                              | 11,644 | ,000 |
|       | Arkadaşlık      | ,401                                   | ,447                         | 10,974 | ,000 |
|       | İş Tatmini      | ,208                                   | ,200                         | 4,903  | ,000 |

**Bağımlı Değişken : İçerik Performansı**

Sonuç olarak Tablo 53'deki  $p=0,000<0,05$  yüksek düzeyde anlamlı çıkması sebebiyle  $H_{40}$  hipotezimiz desteklenmektedir.

❖  **$H_{4u}$ : Arkadaşlığın Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Arkadaşlık, Görev Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 54'te verilmiştir.

**Tablo 54: Arkadaşlık-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,248                               | ,92333                | 174,737             | ,000      |
| 2     | ,292                               | ,89589                | 33,650              | ,000      |

**Tahmin Değişkenleri:** **Model 1:** (Sabit Terim), Arkadaşlık  
**Model 2:** (Sabit Terim), Arkadaşlık, İş Tatmini  
**Bağımlı Değişken :** Görev Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,000<0,05$ ) İş Karakteristiklerinin bir alt boyutu olan Arkadaşlık değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 55 incelendiğinde Arkadaşlığın, Görev Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 55: Arkadaşlık-Görev Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                 | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p           |
|-------|-----------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|-------------|
| 1     | (Sabit Katsayı) | 2,458                                  |                              | 16,001 | ,000        |
|       | Arkadaşlık      | ,460                                   | ,500                         | 13,219 | ,000        |
| 2     | (Sabit Katsayı) | 1,846                                  |                              | 10,109 | ,000        |
|       | Arkadaşlık      | ,356                                   | ,386                         | 9,294  | ,000        |
|       | İş Tatmini      | ,257                                   | ,241                         | 5,801  | <b>,000</b> |

**Bağımlı Değişken :** Görev Performansı

Sonuç olarak Tablo 55'teki  $p=0,000<0,05$  yüksek düzeyde anlamlı çıkması sebebiyle  $H_{4u}$  hipotezimiz desteklenmektedir.

#### 7.4.4. Liderlik Tarzlarının Bireysel İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolüne İlişkin Analizler

➤ ***H<sub>7</sub> Alt Hipotezlerinin Testi***

- ❖ **H<sub>7a</sub>: Dönüşümcü Liderliğin Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Dönüşümcü Liderlik, Zarar Verici İş Davranışı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 56'da verilmiştir.

**Tablo 56: Dönüşümcü Liderlik-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup><br>Değişim | Standart Hata<br>Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|
|       |                                       |                          | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,036                                  | 1,24961                  | 20,868              | ,000      |
| 2     | ,035                                  | 1,25080                  | ,001                | ,980      |

**Tahmin Değişkenleri:** **Model 1:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik

**Model 2:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken** : Zarar Verici İş Davranışı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında (pmodel1=0,000, pmodel2=0,980) Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin herhangi bir aracı rol oynamadığı söylenebilir.

**Tablo 57: Dönüşümcü Liderlik-Zarar Verici İş Davranışında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                    | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı)    | 4,004                                  |                              | 18,562 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,224                                   | ,196                         | 4,568  | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı)    | 4,001                                  |                              | 16,181 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,223                                   | ,195                         | 3,554  | ,000 |
|       | İş Tatmini         | ,002                                   | ,001                         | ,025   | ,980 |

**Bağımlı Değişken:** Zarar Verici İş Davranışı

Tablo 57'deki  $p=0,980$  değeri Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin herhangi bir aracı rol oynamadığı ve dolayısıyla da  $H_{7a}$  hipotezi yanlışlanmıştır.

❖  **$H_{7b}$ : Dönüşümcü Liderlik tarzının Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Dönüşümcü Liderlik, Uyum Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 58'de verilmiştir.

**Tablo 58: Dönüşümcü Liderlik-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş $R^2$ Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                           |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,301                      | ,90695                | 227,426             | ,000      |
| 2     | ,307                      | ,90288                | 5,743               | ,017      |

**Tahmin Değişkenleri:** Model 1: (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik

Model 2: (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken** : Uyum Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{model1}=0,000<0,05$ ,  $p_{model2}=0,017<0,05$ ) Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt

boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rol üstlendiği söylenebilir.

**Tablo 59: Dönüşümcü Liderlik-Uyum Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                    | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı)    | 2,371                                  |                              | 15,142 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,536                                   | ,550                         | 15,081 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı)    | 2,162                                  |                              | 12,114 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,469                                   | ,480                         | 10,355 | ,000 |
|       | İş Tatmini         | ,121                                   | ,111                         | 2,396  | ,017 |

**Bağımlı Değişken :** Uyum Performansı

Sonuç olarak Tablo 59'daki  $p=0,017$  değeri Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rol oynaması sebebiyle  $H_{7b}$  hipotezimiz desteklenmiştir.

❖  **$H_{7c}$ : Dönüşümcü Liderlik tarzının İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Dönüşümcü Liderlik, İçerik Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 60'da verilmiştir.

**Tablo 60: Dönüşümcü Liderlik-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş $R^2$ Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|
|       |                           |                       | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,285                      | ,87839                | 210,238             | ,000      |
| 2     | ,293                      | ,87330                | 7,137               | ,008      |

**Tahmin Değişkenleri :** Model 1: (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik

Model 2: (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini

**Bağımlı Değişken :** İçerik Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{\text{model1}}=0,000<0,05$ ,  $p_{\text{model2}}=0,008>0,05$ ) Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı söylenebilir.

**Tablo 61: Dönüşümcü Liderlik-İçerik Performansında İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                    | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı)    | 2,466                                  |                              | 16,261 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,499                                   | ,535                         | 14,500 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı)    | 2,241                                  |                              | 12,980 | ,000 |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,426                                   | ,457                         | 9,742  | ,000 |
|       | İş Tatmini         | ,130                                   | ,125                         | 2,671  | ,000 |

**Bağımlı Değişken : İçerik Performansı**

Sonuç olarak Tablo 61'deki  $p=0,000$  değeri, Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_{7c}$  hipotezi desteklenmiştir.

❖  **$H_{7d}$ : Dönüşümcü Liderlik tarzının Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak Dönüşümcü Liderlik, Görev Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 62'de verilmiştir.

**Tablo 62: Dönüşümcü Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup> Değişim | Standart Hata Değişim | Değişim İstatistiği |             |
|-------|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------|
|       |                                    |                       | F Değişim           | p Değişim   |
| 1     | ,298                               | ,89199                | 224,769             | ,000        |
| 2     | ,308                               | ,88586                | 8,283               | <b>,004</b> |

**Tahmin Değişkenleri:** **Model 1:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik  
**Model 2:** (Sabit Terim), Dönüşümcü Liderlik, İş Tatmini  
**Bağımlı Değişken** : Görev Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{\text{model1}}=0,000<0,05$ ,  $p_{\text{model2}}=0,004<0,05$ ) Çok Yönlü Liderliğin bir alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 63: Dönüşümcü Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                    | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p           |
|-------|--------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|-------------|
| 1     | (Sabit Katsayı)    | 2,184                                  |                              | 14,183 | ,000        |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,524                                   | ,548                         | 14,992 | ,000        |
| 2     | (Sabit Katsayı)    | 1,938                                  |                              | 11,067 | ,000        |
|       | Dönüşümcü Liderlik | ,445                                   | ,464                         | 10,014 | ,000        |
|       | İş Tatmini         | ,142                                   | ,133                         | 2,878  | <b>,004</b> |

**Bağımlı Değişken:** Görev Performansı

Tablo 63 incelendiğinde Dönüşümcü Liderliğin, Görev Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak Tablo 63'teki  $p=0,004<0,05$  anlamlı çıkması sebebiyle, Çok Yönlü Liderliğin bir alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{7d}$  hipotezi desteklenmektedir.

- ❖ **H<sub>7h</sub>: İşlemci Liderlik tarzının Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracılık rolü vardır.**

Baron Kenny yöntemi kullanılarak İşlemci Liderlik, Görev Performansı ve İş Tatmini Hiyerarşik Regresyon işlemine tabi tutulmuştur. Elde edilen Hiyerarşik Regresyon Model tablosu Tablo 64’te verilmiştir.

**Tablo 64: İşlemci Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Modeli**

| Model | Düzenlenmiş R <sup>2</sup><br>Değişim | Standart Hata<br>Değişim | Değişim İstatistiği |           |
|-------|---------------------------------------|--------------------------|---------------------|-----------|
|       |                                       |                          | F Değişim           | p Değişim |
| 1     | ,320                                  | ,87826                   | 248,390             | ,000      |
| 2     | ,332                                  | ,87023                   | 10,733              | ,001      |

**Tahmin Değişkenleri:** **Model 1:** (Sabit Terim), İşlemci Liderlik  
**Model 2:** (Sabit Terim), İşlemci Liderlik, İş Tatmini  
**Bağımlı Değişken :** Görev Performansı

Oluşturulan modelin p değerlerine bakıldığında ( $p_{\text{model1}}=0,000<0,05$ ,  $p_{\text{model2}}=0,001<0,05$ ) Çok Yönlü Liderliğin bir alt boyutu olan İşlemci Liderlik değişkeninin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 65 incelendiğinde İşlemci Liderliğin, Görev Performansı üzerindeki etkisinin aracı analize dâhil edildiğinde ortadan kalkmamakla birlikte azaldığı, bu nedenle İş Tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 65: İşlemci Liderlik-Görev Performansı İş Tatmininin Aracı Rolü Hiyerarşik Regresyon Analiz Sonuçları**

| Model |                  | Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları | Standardize Beta Katsayıları | t      | p    |
|-------|------------------|----------------------------------------|------------------------------|--------|------|
| 1     | (Sabit Katsayı)  | 2,105                                  |                              | 13,888 | ,000 |
|       | İşlemci Liderlik | ,547                                   | ,567                         | 15,760 | ,000 |
| 2     | (Sabit Katsayı)  | 1,816                                  |                              | 10,418 | ,000 |
|       | İşlemci Liderlik | ,467                                   | ,484                         | 11,086 | ,000 |
|       | İş Tatmini       | ,152                                   | ,143                         | 3,276  | ,001 |

**Bağımlı Değişken : Görev Performansı**

Sonuç olarak Tablo 65'teki  $p=0,001<0,05$  anlamlı çıkması sebebiyle, Çok Yönlü Liderliğin bir alt boyutu olan İşlemci Liderlik değişkenin Bireysel İş Performansının bir alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracı rolü oynadığı tespit edilmiştir. Bu durumda  $H_{7h}$  hipotezi desteklenmektedir.

➤ **Hipotez Test Sonuçları**

Hipotez test sonuçlarında yedi ana hipotezden  $H_3$  ve  $H_6$  hipotezlerinin **desteklendiği**, diğer tüm hipotezlerin ise **kısmi olarak desteklendiği** tespit edilmiştir. Alt hipotezlerin 35 adedi desteklenmiştir. Tüm test sonuçları Tablo 66'da toplanmıştır.

**Tablo 66: Araştırma Hipotezleri Test Sonuçları**

| Hipotez                                                                                                                                                                               | Sonuç                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>H1: İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                        | <b>Kısmen Desteklendi</b> |
| H1a: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliği, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.         | Desteklendi               |
| H1b: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerklik, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.           | Desteklenmedi             |
| H1c: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlık, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.         | Desteklendi               |
| H1d: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirim, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.      | Desteklenmedi             |
| H1e: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliği, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır. | Desteklenmedi             |

|                                                                                                                                                                                |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| H1f: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliği, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.   | Desteklenmedi |
| H1g: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliği, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.           | Desteklendi   |
| H1h: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerklik, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.             | Desteklenmedi |
| H1i: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlık, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.           | Desteklendi   |
| H1j: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirim, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.        | Desteklenmedi |
| H1k: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliği, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.   | Desteklenmedi |
| H1l: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliği, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.            | Desteklenmedi |
| H1m: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliği, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.         | Desteklendi   |
| H1n: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerklik, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.           | Desteklenmedi |
| H1o: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlık, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.         | Desteklendi   |
| H1p: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirim, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.      | Desteklenmedi |
| H1q: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliği, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır. | Desteklendi   |
| H1r: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliği, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.          | Desteklenmedi |
| H1s: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliği, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.          | Desteklendi   |
| H1t: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerklik, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.            | Desteklenmedi |
| H1u: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlık, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.          | Desteklendi   |
| H1v: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirim, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.       | Desteklenmedi |

|                                                                                                                                                                                                                   |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| H1x: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliği, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                     | Desteklendi               |
| H1y: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliği, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                              | Desteklenmedi             |
| <b>H2: İş karakteristiklerinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                                                                 | <b>Kısmen Desteklendi</b> |
| H2a: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliğinin, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                   | Desteklendi               |
| H2b: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerkliğın, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                      | Desteklendi               |
| H2c: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlığın, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                    | Desteklendi               |
| H2d: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirimin, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                 | Desteklendi               |
| H2e: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliğinin, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                           | Desteklenmedi             |
| H2f: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliğinin, İş Tatmini üzerinde, istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                    | Desteklenmedi             |
| <b>H3: İş tatminin bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                                                                | <b>Desteklendi</b>        |
| H3a: İş Tatmininin, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Zarar Verici İş Davranışı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                | Desteklendi               |
| H3b: İş Tatmininin, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Uyum Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                         | Desteklendi               |
| H3c: İş Tatmininin, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından İçerik Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                       | Desteklendi               |
| H3d: İş Tatmininin, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Görev Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                        | Desteklendi               |
| <b>H4: İş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.</b>                                                                                                  | <b>Kısmen Desteklendi</b> |
| H4a: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır. | Desteklenmedi             |
| H4b: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerkliğın, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.    | Desteklenmedi             |

|                                                                                                                                                                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| H4c: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlığın, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.          | Desteklenmedi |
| H4d: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirimin, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.       | Desteklenmedi |
| H4e: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır. | Desteklenmedi |
| H4f: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.          | Desteklenmedi |
| H4g: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                  | Desteklendi   |
| H4h: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerkliğın, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                     | Desteklenmedi |
| H4i: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlığın, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                   | Desteklendi   |
| H4j: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirimin, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                | Desteklenmedi |
| H4k: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.          | Desteklenmedi |
| H4l: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Uyum Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                   | Desteklenmedi |
| H4m: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliğinin, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                | Desteklendi   |
| H4n: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerkliğın, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                   | Desteklenmedi |
| H4o: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlığın, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.                 | Desteklendi   |

|                                                                                                                                                                                                                    |                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| H4p: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirimin, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.       | Desteklenmedi             |
| H4q: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliğinin, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır. | Desteklenmedi             |
| H4r: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliğinin, İş Performansının alt boyutu olan İçerik Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.          | Desteklenmedi             |
| H4s: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İş Kimliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.          | Desteklendi               |
| H4t: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Özerkliğin, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.             | Desteklenmedi             |
| H4u: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Arkadaşlığın, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.           | Desteklendi               |
| H4v: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Geri Bildirimin, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.        | Desteklenmedi             |
| H4x: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan Beceri Çeşitliliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.  | Desteklenmedi             |
| H4y: İş Karakteristiklerinin alt boyutu olan İşbirliğinin, İş Performansının alt boyutu olan Görev Performansı üzerindeki etkisinde, İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı bir aracılık rolü vardır.           | Desteklenmedi             |
| <b>H5: Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                                                           | <b>Kısmen Desteklendi</b> |
| H5a: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Zarar Verici İş Davranışı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.              | Desteklendi               |
| H5b: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Uyum Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                       | Desteklendi               |
| H5c: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından İçerik Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                     | Desteklendi               |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| H5d: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Görev Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                      | Desteklendi               |
| H5e: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Zarar Verici İş Davranışı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                | Desteklenmedi             |
| H5f: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Uyum Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                         | Desteklenmedi             |
| H5g: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından İçerik Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                       | Desteklenmedi             |
| H5h: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Görev Performansı üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                        | Desteklendi               |
| <b>H6: Liderlik tarzının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</b>                                                                                                                                                        | <b>Desteklendi</b>        |
| H6h: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, İş Tatmini üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                          | Desteklendi               |
| H6h: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, İş Tatmini üzerinde istatistiki düzeyde anlamlı bir etkisi vardır.                                                                                            | Desteklendi               |
| <b>H7: Liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.</b>                                                                                                                         | <b>Kısmen Desteklendi</b> |
| H7a: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır. | Desteklenmedi             |
| H7b: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.          | Desteklendi               |
| H7c: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.        | Desteklendi               |
| H7d: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan Dönüşümcü Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.         | Desteklendi               |
| H7e: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Zarar Verici İş Davranışı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.   | Desteklenmedi             |

|                                                                                                                                                                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| H7f: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Uyum Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.   | Desteklenmedi |
| H7g: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından İçerik Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır. | Desteklenmedi |
| H7h: Liderlik Tarzlarının alt boyutu olan İşlemci Liderlik tarzının, Bireysel İş Performansının alt boyutlarından Görev Performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin istatistiki düzeyde anlamlı aracılık rolü vardır.  | Desteklendi   |

## 8. SONUÇ

İş karakteristiklerinin ve liderlik tarzlarının bireysel iş performansı üzerindeki etkisinin ve bu etkide iş tatmininin aracı rolünün özel ve kamu sektöründen 527 sağlık çalışanın katılımıyla incelendiği bu araştırma sonucunda farklı bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularımıza göre, iş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerinde belirleyici etkisi vardır. *İş kimliği* ve *arkadaşlık* iş karakteristiği boyutlarının *uyum performansı* ve *zarar verici iş davranışı* üzerinde pozitif belirleyici etkisi vardır. Yani, işin *kimlik* ve *arkadaşlık* boyutlarının daha baskın olduğu durumlarda *uyum performansı* ve *zarar verici iş davranışı* da artmaktadır. İş kimliği, bireyin yaptığı işi başlangıcından bitişine kadar ve işin nihai ürün ya da hizmetinin görülerek yapılabilmesini anlatır. İşin ortaya çıkardığı ürün sayesinde bireyin işi kendisi için anlam kazanır. (Hackman ve Oldham, 1980, s.78). İş sayesinde geliştirdiği, kurduğu iş arkadaşlığının, zarar verici iş davranışını arttırıcı yönde etki göstermesi son derece doğal karşılanmalıdır. Zira bu durum zarar verici iş davranışlarının daha az gösterildiği anlamına gelmektedir. çalışanın yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, işi vasıtası ile arkadaşlık ilişkileri geliştirmesi örgüte uyum göstermesinin onun iş ortamına uyumunu artırması da doğal bir sonuç olarak görülmelidir.

Bulgularımıza göre *arkadaşlık*, *iş kimliği* ve *beceri çeşitliğinin içerik performansı* ve *görev performansı* üzerinde pozitif belirleyici etkisi vardır. Yani, *arkadaşlık*, *iş kimliği* ve *beceri çeşitliğinin* baskın olduğu durumlarda bireyin işteki *içerik performansı* ve *görev performansı* artmaktadır. Fakat, *işbirliği*, *geri bildirim* ve *özerkliğin* bireysel iş performansını etkilemediği görülmüştür. Örgütsel kurallara riayet etme, örgütsel amaçları paylaşma, üstlendiği görev ve sorumluluğu yerine getirmek için fazladan gayret gösterme gibi davranışları ifade eden *içerik performansı*, örgütün etkinliği ile üyelerine sosyal ve psikolojik destek sağlaması açısından önemlidir (Greenslade, 2007, s.603; Goodman, 1999, s.255). Bu davranışın artışında arkadaşlık, iş kimliği ve beceri çeşitliğinin topluca pozitif etkiye sahip olmaları da beklenen bir sonuçtur. Zira paylaşma ve fazladan çaba gösterme zaten arkadaşlık ve beceri çeşitliğine sahip işlerin genel karakteristiklerindendir. Örgütsel etkinliğe yönelik

en önemli insani katkının kaynağı olan ve çalışanın resmi iş tanımlarında belirtilen temel görevleri gerçekleştirme süresince ortaya koyduğu etkinlik ve verimliliğin göstergesi olan *görev performansının* (Judge ve Robbins, 2017, s.65) önemi ile doğru orantılı olarak bu üç iş karakteristiği de ön plana çıkmaktadır.

Bir genel değerlendirme yapılması gerekirse; iş karakteristiklerinden iş kimliğinin, arkadaşlığın, beceri çeşitliğinin artmasıyla bireyin sorumluluklarında ve aynı zamanda yetkinliğinde gelişme olması beklenmektedir. Bu gelişimin örgütsel anlamda olumlu bir sonucu olarak iş performansının arttığı görülmektedir. Genel anlamda bireyin çalıştığı işin gerektirdiği karakteristiklerin zenginleşmesinin bireyin iş performansını artırdığı söylenebilir. İş karakteristikleri ve ilişkisel iş dizaynı kuramı uyarınca görev kimliği, yetenek çeşitliliği, iş otonomisi, geri bildirim ve görev önemi işin içsel motive edici yönünü oluşturmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları işin başkaları üzerinde önemli etkileri olduğunu gördükçe işe daha fazla anlam yüklemekte ve bu sayede yüksek bir iç motivasyona sahip olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980). Görev öneminin iş zenginleştirmesi ile beceri çeşitliliğini içine aldığı ve iş miktarında azalmaya neden olabilmekle birlikte iş performansını olumlu etkilediğini ortaya koyan farklı çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca, beceri çeşitliğinin iş performansına pozitif etkisinin düşük çalışma grubu normları nedeniyle gecikebileceği de belirtilmiştir (Stone, 1986; Fried ve Ferris, 1987, s.311; Wall ve diğerleri, 1990, s.694; Namm, 2003, s.13; Grant, 2007; De Varo, Li ve Brookshire, 2007, s.986; Millette & Gagné, 2008, s.16-19). Bazı araştırmacılar bu etkinin daha yüksek olduğunu belirtirken (Fried, 1991) bazı araştırmacılar da zenginleştirilen işin performans düzeyine olan olumlu etkisinin hemen görülmeyip belli bir süre sonra ortaya çıktığını belirtmektedir (Griffin, 1991, s.433). Özellikle sağlık çalışanları ile yapılan bir araştırmada (Streit& Brannon, 1994, s.276-278) çalışanların işlerindeki beceri çeşitliğinin performans üzerinde ücret düzeyinden daha etkili olduğunu belirtilmektedir. Dodd ve Ganster' a göre (1996, s.329) beceri çeşitliliği ile birlikte özerklik düzeyi de artmakta ve bu durum yüksek performans üzerinde pozitif etki oluşturmaktadır. Çok sayıda araştırma sonucunun bulgularımızı desteklemesi dikkate alınarak *iş karakteristiklerinden iş kimliği, arkadaşlık ve iş beceri çeşitliğinin artmasının bireysel iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu* kanaati pekişmiştir.

Bulgular, arkadaşlık, iş kimliği, özerklik ve geri bildirim iş karakteristiklerinin bireyin *iş tatmin düzeyi* üzerinde pozitif belirleyici etkisi olduğuna işaret etmektedir. Yani, arkadaşlık, iş kimliği, özerklik ve geri bildirim boyutlarının baskın olduğu durumlarda bireyin *genel iş tatmin düzeyi* de artmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin çalıştığı işin arkadaşlık açısından gerektirdikleri, yaptığı işe yüklediği anlam, işi oluşturan tüm süreçlerde kontrolünün olması, tüm üretim sürecinde ve sonuçta elde edilen ürünü görüp hatalarını ve eksiklerini öğrenebilmesi onun iş tatminini artırmaktadır. Aslında çalışanların kendilerini zorlayan iddialı işlere sahip olması ya da işin çalışana verdiği özerklik düzeyinin yüksek olması performans doğrudan bir değişime neden (Fried ve Ferris, 1987, s.310) olmamaktadır. Örneğin özerklik açısından artış öncelikle iş tatminini artırmaktadır. Sonuçta bireyin iş karakteristiklerindeki zenginleşmenin genel olarak çalışanın iş tatminini artırdığı söylenebilir. Yani, çalışanın arkadaşlık ilişkilerinin, işe yüklediği anlamın, özerklik ve geri bildirim düzeylerinin yüksek olduğu iş ortamlarında bireylerin iş tatmininin artması beklenir. Nitekim bulgularımız da göstermektedir ki, iş karakteristiklerinden İş kimliği, özerklik, arkadaşlık, geri bildirim ve iş tatminini belirlemektedir. Muhtelif çalışma sonuçları, bunu desteklemektedir. Serbest karar verme, fikirlerine değer verilme ve kararlara katılım karakteristiklerinin özerklik başlığı altında iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu rapor edilmektedir (İmamoğlu, Keskin ve Erat, 2004, s.19; Alsat, 2016, s.51; Özpehlivan, 2018, s.57). Sonuç olarak, *iş karakteristiklerinden arkadaşlık, iş kimliği, özerklik ve geri bildirim iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu* düşüncesi kesinlik kazanmıştır.

Bulgular, görev performansı, uyum performansı, içerik performansı ve zarar verici iş davranışının belli oranlarda bireyin *iş tatmini* üzerinde pozitif belirleyici etkisi olduğunu göstermektedir. Yani bireysel iş performansındaki artış bireyin *İş Tatminini* artırmaktadır. Bireysel iş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğu bilinmekle birlikte bulgumuzu destekler nitelikte sonuçlara sahip dört araştırma sonucu bulunmaktadır (S. P. Brown, Cron, ve Leigh, 1993; Darden, Hampton, ve Howell, 1989; MacKenzie, Podsakoff, ve Ahearne, 1998; Stumpf ve Hartman, 1984). Literatür desteği ile sağlık çalışanlarının *bireysel iş performansı algılarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu* kanısı güçlenmiştir.

Bulgularımıza göre, dönüşümcü liderlik tarzının *içerik performansı*, *uyum performansı* ve *zarar verici iş davranışı* üzerinde pozitif belirleyici etkisi vardır. Yani, dönüşümcü liderlik tarzı, *içerik performansını*, *uyum performansını* ve *zarar verici iş davranışını* artırmaktadır. Ayrıca, her iki liderlik tarzının (işlemci ve dönüşümcü) da *görev performansı* iş karakteristiği üzerinde pozitif belirleyici etkisi vardır. Yani, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzları, *görev performansını* artırmaktadır. Sonuçları irdemeleک gerekirse: dönüşümcü liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiş ve dönüşümcü liderlik yapısına sahip çalışanların bireysel iş performansının diğerlerinden daha yüksek olacağı olasılığı neredeyse tüm bireysel iş performansı için ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzı ile bireysel iş performansı ilişkisinin sosyal öğrenme kuramı, sosyal mübadele kuramı ve lider-üye alışverişı kuramlarına konu teşkil ettiği görülmektedir (Greenberg, 1980, s.3). Liderlik literatüründe genel olarak dönüşümcü liderliğin ideal iş sonuçları ortaya koyduğuna dair görüş birliği olduğu bilinmektedir (Aryee et al. 2012, s.2; Walumbwa et al. 2008, s.794; Wang et al. 2005, s.421). Geniş bir araştırma literatürü kapsamında liderlik-bireysel iş performansı ilişkisi üzerine yapılan bir kısım araştırma sonuçları, etik liderliğin de bireysel iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu göstermektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2011; Zehir ve Erdoğan, 2011; Morrison ve Christensen, 2012; Bouckennooghe, Zafar ve Raja, 2015; Ayan, 2015, s.134). Daha dar bir kapsamda araştırma literatürü incelendiğinde dönüşümcü liderliğin bireysel iş performansı üzerindeki olumlu sonuçlarına yönelik araştırma sonuçları da bulunmaktadır (Menges et al. 2008, s.2; Menges et al. 2011, s.899; Pan and Lin 2015, s.979; Wagner ve Hollendbeck, 2005; Çekmecelioğlu, 2014, s.29; Doğanay ve Şen, 2014, s.343). Bu durumda *dönüşümcü liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu* yönündeki bulgularımız, literatür tarafından da desteklenmiş olmaktadır.

Bulgularımız, her iki liderlik tarzının (işlemci ve dönüşümcü) da bireyin iş tatmin düzeyi üzerinde pozitif belirleyici etkisi olduğunu göstermiştir. Yani, işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzları, bireyin İş Tatmini düzeyini artırmaktadır. Sağlık örgütlerinde özellikle dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu bilinmektedir. Örneğin, Medley ve Larochelle (1995), sağlık örgütlerinde dönüşümcü liderlik tarzı ile iş tatmini

arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Farklı örneklemeler üzerinde yapılan diğer bir kısım araştırma sonuçlarına göre de dönüşümcü liderlik tarzı, iş tatminini artırmaktadır (Aminuddin, 1998; Pillai ve diğerleri, 1999; Börü ve Güneşer, 2005, s.152; Baltacı ve diğerleri, 2014; Tanriverdi ve Paşaoğlu, 2014, s.291). Bir başka araştırma grubunun sonuçlarına göre ise çalışana yönelik liderlik, iş tatminini artırmaktadır (Mullins, 1996; Wagner ve Hollendbeck, 2005; Northcraft ve Neale, 1990; Robbins, 2000). Benzer araştırma sonuçlarına da bakılarak *liderlik tarzının sağlık çalışanlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu* kanısı pekişmektedir.

Araştırma bulgularımıza göre, iş kimliği ve arkadaşlık karakteristiklerinin uyum performansı, içerik performansı ve görev performansı üzerindeki etkisinde İş Tatminin kısmi aracılık rolü bulunmaktadır. Bu durumda iş karakteristiklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı rolü, test edilmiş ve kısmen desteklenmiştir. Böylece iş tatmininin pozitif aracı etkisi sayesinde iş karakteristiğinin alt boyutları olan arkadaşlık ve iş kimliği, bireysel iş performansı üzerinde orta düzeyde pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Crede ve diğerleri (2007, s.15) nin araştırma sonuçları iş karakteristiklerinin negatif performansı azalttığını ve iş tatmininin burada pozitif aracı rolü olduğunu göstermiştir. Charkhabi, Alimohammadi ve Charkhabi (2014, s.365) nin araştırma bulguları, sağlık çalışanlarının iş karakteristiklerinin mental ve fiziksel durumlarına olumlu etkisinde iş tatmininin kilit aracı rolü olduğuna işaret etmektedir. Araştırmacıların bulguları sağlık çalışanlarına yönelik olmaları yönüyle bulgularımızla ilintili görülmüştür. Teorik desteği ile sonuç olarak, *iş kimliği ve arkadaşlık karakterleri baskın işlerde çalışan ve iş tatmini yüksek sağlık işgörenlerinin bireysel iş performansı biraz daha yüksek olduğu* kanısı güçlenmektedir.

Bulgularımız, dönüşümcü liderlik tarzının uyum performansı, içerik performansı ve görev performansı üzerindeki etkisinde İş Tatmininin kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işlemci liderlik tarzının görev performansı üzerindeki etkisinde de İş Tatmininin kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki doğrusal pozitif etkisi, iş

tatmininin pozitif kısmi aracı etkisi sayesinde güçlenmektedir. Araştırma örneklemini de dikkate alındığında, iş tatmini yüksek sağlık çalışanlarında dönüşümcü liderlik tarzının bireysel iş performansı üzerindeki pozitif etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir. Bir araştırmanın sonuçları, psikolojik güçlendirmenin anlam boyutunun iş performansına olan pozitif etkisinde iş tatmininin tam aracı rolü olduğunu, diğer psikolojik güçlendirme yapılarının etkisinde ise kısmi aracı rolü olduğu belirtilmektedir (Ölçer, 2015, s.129). Dönüşümcü liderin takipçilerine yönelik psikolojik güçlendirmesinin onların performans algılarını yükselttiği ve iş tatmini yüksek çalışanların bireysel iş performansı algılarının daha da yüksek olacağı anlaşılmaktadır. İşyerinde psikolojik güçlendirme, çalışanın kendine güvenini artırmayı, işin kendisi için önemli olduğuna inandırmayı, işinde özgürlük tanımayı, işini anlamlı ve önemli görmesini ve işi yapabilecek yeteneklerle donatılmış olduğuna inanmasını amaçlar. Bu yönüyle takipçilerinin duygu, düşünce ve inançlarına dönüştürerek yüksek performans yakalamayı öngören dönüşümcü liderin özellikleri ile örtüşmektedir. Ayrıca, iş tatmininin görev ve içerik performansını olumlu etkilediğine dair geniş kapsamlı araştırma sonuçları mevcuttur (Petty, McGee ve Cavender, 1984; Shore ve Martin, 1989, s.626; Judge ve diğerleri, 2001, s.376; Ceylan ve Ulutürk, 2006; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008; Edwards ve diğerleri, 2008; Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009; Davar ve Bala, 2012; Ziegler, Hagen ve Diehl, 2012; Funmilola, Sola ve Olusola, 2013; Latif, Ahmad, Qasim, Mushtaq, Ferdoos ve Naeem, 2013; Bağcı ve diğerleri, 2014, s.62; Perera ve diğerleri, 2014). Sonuç olarak *liderlik tarzı ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü olduğu* konusundaki bulgumuz psikolojik güçlendirme bireysel iş performansına etkisinde iş tatmininin olumlu aracı rolü olduğuna işaret eden literatür ile iş tatmininin görev ve içerik performansını olumlu etkilediğine işaret eden kapsamlı literatür tarafından dolaylı olarak destek görmüştür.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, araştırma modelimizde gösterilen ve desteklenen hipotezlerimizin pek çoğunun literatür tarafından desteklendiği anlaşılmaktadır. Tüm sonuçlar ışığında işletme yöneticileri ve profesyonel insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir dizi önerimiz bulunmaktadır. Öncelikle insan kaynakları yöneticilerinin iş zenginleştirme çalışmalarına özellikle sağlık örgütlerinde daha fazla önem vermeleri

önerilmektedir. Zira sağlık çalışanları için yaptıkları işlerin hem kendileri hem de toplum için ne anlama geldiğinin doğru bir şekilde kavranılacağı, zamanında geri bildirim yapılmasının sağlanacağı, işin beceri çeşitliliği ve kapsamlı arkadaşlık ilişkileri gerektirecek şekilde yeniden dizaynın yapılmasıyla çoğu kez iş tatmini ve genel olarak da bireysel iş performansında artış görülecektir.

İkinci olarak, özellikle özel sektör sağlık işletmeleri yönetimlerine, belli dönemlerde çalışanların iş karakteristiklerini revize eden iş ve görev tanımı çalışmaları yapmaları önerilmektedir. Bu revizyonlarda çalışanların iş özelliklerinden beceri çeşitliliği, özerklik ve arkadaşlık özelliklerinin ağırlıklarının göreceli artırılması ve kısa ve orta vadede bireysel iş performansı artışı ölçümleri yapmaları önerilmektedir.

Üçüncü olarak özel sağlık işletmeleri yöneticilerine, çalışanlarının iş tatmin düzeylerini önemsemeleri, ölçüm ve değerlendirme sistemlerinde buna yer vermeleri ve bunun bireysel performans artışında önemli rol oynayacağını bilerek hareket etmeleri önerilmektedir. Performans arttıkça, iş tatminini olumlu etkileyeceğini bilmeleri son derece önemlidir. Ayrıca, yöneticilere çalışanların iş tatmini ve bireysel iş performans algılarını artıracığı düşüncesiyle liderlik rollerindeki çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarının desteklenmesi önerilmektedir.

Araştırma modelinin ve bulgularımızın işaret ettiği gibi iş karakteristikleri, tek başına bireysel iş performansını belirlememektedir. Bireyin performansında belli ölçüler içinde lider konumundakilerin tarzları ve bireyin işinden duyduğu genel tatmin düzeyi de rol oynamaktadır. Bunlar dışında bir kısım değişkenlerin de olabileceği bulgularımıza bakılarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle, işletme yönetimlerinin bireysel iş performansı çok farklı öncülleri olan bir kavram olarak görmeleri ve tek bir değişkeni manipüle ederek artırma beklentisine girmemeleri önerilmektedir.

Son olarak, insan kaynakları departmanı yöneticilerince sağlık sektöründeki işlerde çalışanların Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) normlarına uygun iş tanımları ile çalışmaları sağlanmalıdır. Zira Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ), her türlü işte beceri çeşitliliğini

gözetecek tanımlamalar yapmaktadır. Bir kısım işletme politikaları gereği, iş ve görevlerinin tanımlanmasında uluslararası normlara riayet edilmemesi nedeniyle işgücü kayıplarının artacağı bilinmelidir.

Gelecekteki araştırmacılara yönelik önerilerimizin başında liderlik tarzının bireysel iş performansına etkisinde iş tatmininin aracı rolünün test edildiği bir araştırma dizaynını hayata geçirmeleri önerilmektedir. Bundan sonraki araştırmaların sağlık çalışanları ile yapılması halinde sektöre yönelik genellemeler yapılabileceği, yönetim düzeyinde sağlık çalışanları ile yapmaları halinde ise karşılaştırmalar yapabilecekleri değerlendirilmeli ve gözlemlenmelidir.

Ayrıca gelecekteki araştırmacılara farklı liderlik tarzlarının bireysel iş performansı ile olan ilişkisini sorgulayan araştırma dizaynlarını hayata geçirmeleri önerilmektedir. Bu anlamda çok sayıda liderlik tarzının performansa olan etkilerinin görülmesi ve karşılaştırılması mümkün olabilecektir.

## EKLER

### EK 1. Araştırma Soru Formu

Sayın Yetkili,

İstanbul'da faaliyet gösteren sağlık sektörü işletmelerine yönelik hazırlanan bu soru formu, “Sağlık işletmelerinde İş Karakteristikleri, Dönüşümcü Liderlik, İş Performansı ve İş Tatmini arasındaki ilişkiler” üzerine bir bilimsel çalışma için kullanılacaktır. Forma vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve kimlik bilgisi alınmadan topluca değerlendirilecektir. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan bu forma vereceğiniz cevapları dilerseniz aşağıda verilen e-posta adresine ulaştırmanızdan memnuniyet duyarız. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Adres: [metinkaya98@ttmail.com](mailto:metinkaya98@ttmail.com)

#### Demografik Bilgiler

Lütfen durumunuza en uygun bir seçeneği işaretleyiniz.

|                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İşgören Bilgileri</b>                                                                                                                                                                     |
| 1. Cinsiyetiniz (1 ) Kadın (2 ) Erkek                                                                                                                                                        |
| 2. Yaşınız ..... yıl                                                                                                                                                                         |
| 3. Medeni durumunuz (1 ) Evli (2 ) Bekar                                                                                                                                                     |
| 4. Eğitim durumunuz (1 ) İlköğretim (2 ) Lise (3) Ön lisans (4 ) Lisans (5) Lisans üstü                                                                                                      |
| 5. Halen çalıştığınız yöneticiniz ile çalışma süreniz ..... yıl ..... ay (toplam ay)                                                                                                         |
| 6. Halen bulunduğunuz pozisyonda/görevde çalışma süreniz ..... yıl ..... ay (toplam ay)                                                                                                      |
| 7. Halen bulunduğunuz işletmede çalışma süreniz ..... yıl ..... ay (toplam ay)                                                                                                               |
| 8. Görev ünvanınız (1) Üst düzey yönetici (2) Orta düzey yönetici (3) Takım yöneticisi (4) Takım üyesi                                                                                       |
| 9. Gelir durumunuz (1) Gelirim giderimden fazla (2) Gelirim giderimle eşit (3) Gelirim giderimden az                                                                                         |
| <b>İşyeri Bilgileri</b>                                                                                                                                                                      |
| 1. Çalıştığınız işyerinin yaklaşık yaşı ..... yıl (toplam yıl)                                                                                                                               |
| 2. Çalıştığınız işyerinde yaklaşık çalışan sayısı ..... kişi (toplam kişi)                                                                                                                   |
| 3. Çalıştığınız sektör .....<br>(1) sağlık (2) eğitim (3) sigorta (4) turizm (5) banka (6) iletişim (7) bilişim (8) ulaşım<br>(9) adalet (10) perakende pazarlama (11) muhasebe (12) tekstil |
| 4. Çalıştığınız işyeri yasal kimliği (1) kamu kurumu (2) özel kurum                                                                                                                          |

## İş Karakteristikleri I

İşinizin aşağıda sayılan özellikleri ne kadar içerdiği hakkında en uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                                                                                          | Çok az | Oldukça az | Az | Fazla | Oldukça fazla | Çok fazla |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|----|-------|---------------|-----------|
| 1 İşiniz ne kadar çeşitlilik içerir?                                                     | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 2 İşinizi bildiğiniz gibi yapma konusunda ne kadar serbestsiniz?                         | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 3 Hangi sıklıkla proje veya işlerinizi sonuna kadar tamamlarsınız?                       | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 4 Çalışırken işinizi ne derece iyi yaptığınızı öğrenme düzeyiniz nedir?                  | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 5 İşiniz, arkadaş edinmek istediğiniz insanlarla ne kadar karşılaşma fırsatı verir?      | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 6 İşinizin ne kadarlık bir kısmı, başkalarıyla çalışabilme kabiliyetinize bağlıdır?      |        |            |    |       |               |           |
| 7 İşiniz, ne kadar birbirinin tekrarı görevler içerir?                                   | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 8 İşinizi yaparken amirinizden bağımsız hareket edebilme düzeyiniz ne kadardır?          | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 9 İşinizi ne kadar iyi yaptığınız hakkında amirinizden bilgi alma düzeyiniz ne kadardır? | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 10 Çalışırken iş arkadaşlarınızla gayri resmi konuşabilme fırsatına ne kadar sahipsiniz? | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 11 Başkalarıyla uğraşmak, ne düzeyde işinizin bir parçasıdır?                            | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |
| 12 Tipik bir iş gününde gerçekleştirdiğiniz görevler ne kadar birbirine benzer?          |        |            |    |       |               |           |
| 13 İşinizi ne kadar başkalarından bağımsız yapabilirsiniz?                               | 1      | 2          | 3  | 4     | 5             | 6         |

## İş Karakteristikleri II

İşinizin aşağıda sayılan özellikleri ne kadar miktarda içerdiği hakkında en uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                                                                                         | En az miktarda | Oldukça az miktarda | Az miktarda | Çok miktarda | Oldukça çok miktarda | En çok miktarda |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------|-------------|--------------|----------------------|-----------------|
| 14 İşimi ne kadar iyi yaptığıma yönelik amirimden geri bildirim.                        | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 15 İş arkadaşlarımdan yakınlık.                                                         | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 16 İşim hakkında başkalarıyla konuşabilme fırsatı.                                      | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 17 İşimde farklı şeyler yapabilme fırsatı.                                              | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 18 İşimi neredeyse tam istediğim gibi yapma özgürlüğü.                                  | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 19 İşimi başından sonuna kadar kendi başıma bitirebilme düzeyi.                         |                |                     |             |              |                      |                 |
| 20 İşimi ne kadar iyi yaptığım hakkında geri bildirim alma fırsatı.                     | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 21 İşimde başkalarını tanıyabilme fırsatı.                                              | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 22 İşimdeki çeşitlilik miktarı.                                                         | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 23 Bağımsız düşünme ve hareket etme fırsatı.                                            | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 24 Başladığım işi bitirme fırsatı.                                                      | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 25 İşimi ne kadar iyi ya da kötü yaptığımı bilme hissi.                                 | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 26 İşimde insanlarla yakın arkadaşlıklar kurma fırsatı.                                 |                |                     |             |              |                      |                 |
| 27 İşimde insanlarla tanışma durumu.                                                    | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 28 İşimin hızını kontrol edebilme durumu.                                               | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 29 Bir işi başından sonuna kadar yapabilme fırsatı (yani işin tamamını yapabilme şansı) | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |
| 30 Amiriniz dışında bireylerden geri bildirim alma düzeyiniz.                           | 1              | 2                   | 3           | 4            | 5                    | 6               |

## Çok Yönlü Liderlik Ölçeği

Yöneticinizin aşağıda sayılan liderlik özellikleri hakkında en uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                                                                                                                                                       | Hiçbir zaman | Nadiren | Ara sıra | Sıklıkla | Çoğu zaman | Her zaman |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|----------|----------|------------|-----------|
| <b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDER</b>                                                                                                                                |              |         |          |          |            |           |
| 1.En fazla önem verdiği değer ve inançlarından bahseder.                                                                                              | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 2.Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.                                                                                  | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 3.Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.                                                                                        | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 4.Ortak bir görev anlayışına sahip olmanın önemini vurgular.                                                                                          | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 5.Çalışanları kendisiyle iş birliği içinde oldukları için över.                                                                                       | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 6.Grubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer.                                                                                                 | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 7.Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol yapar.                                                                                   | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 8.Güç ve güven duygusu sergiler.                                                                                                                      | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 9.Kritik kararları uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir.                                                                                    | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 10.Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.                                                                                                      | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 11. Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.                                                                   | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 12.Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar.                                                                                        | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 13.Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar.                                                                                                         | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 14.Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar.                                                                                                 | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 15.Kurum vizyonunu vurgular.                                                                                                                          | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 16.Amaçlanan hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven oluşturur.                                                                                   | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 17.Çalışanlara bir grubun üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.                                                                               | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 18.Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar.                                                                                    | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 19.Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler.                                                                        | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 20.Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür.                                                                             | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| <b>İŞLEMCİ LİDER</b>                                                                                                                                  |              |         |          |          |            |           |
| 21.Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur.                                                                                       | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 22.Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için, çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir. | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 23.Çalışanları beklentileri karşıladığında memnuniyetini ifade eder.                                                                                  | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 24.Amaçlanan hedeflere ulaşmak için, çalışanların sorumluluklarını detaylı bir biçimde belirler.                                                      | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 25.Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.                                                                                                                   | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 26.Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler.                                                                                              | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |
| 27.“Bozuk değilse tamir etme” söyleminin savunucusudur.                                                                                               | 1            | 2       | 3        | 4        | 5          | 6         |

|                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 28.Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik hale gelmesi gerektiğini belirtir.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 29.Dikkatini, hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşulması için toplar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30.Tüm dikkatini hataların, şikayetlerin ve yetersizliklerin ortadan kaldırılması üzerinde toplar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31.Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32.Beklenen standartlar gerçekleştirilmediğinde dikkatini oraya verir.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## İş Tatmini

İşinizin aşağıda sayılan yönlerinin “sizi tatmin etme” durumuna yönelik en uygun seçeneği işaretleyiniz.

|                                                                               | Hiç tatmin edici değil | Tatmin edici değil | Kısmen tatmin edici değil | Kısmen tatmin edici | Oldukça tatmin edici | Çok tatmin edici |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| 1. Beni her zaman meşgul etmesi açısından,                                    | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 2. Kendi görev alanımda bana tek başına çalışabilme olanağı vermesi yönünden, | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 3. Zaman zaman değişik işler yapabilme şansım olması bakımından,              | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 4. Toplumda “saygınlık” kazandırma şansını bana vermesi bakımından,           | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 5. Üstümün kendisine bağlı kişileri yönetme tarzı bakımından,                 | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 6. Üstümün karar vermedeki uzmanlığı ve yeteneği bakımından,                  | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 7. Vicdan anlayışıma uygun düşen işler yapabilmemi sağlaması açısından,       | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 8. Bana kalıcı bir iş sağlaması bakımından,                                   | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 9. Başkaları için yararlı olma fırsatına sahip olmam bakımından,              | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 10. Kişilere neler yapmaları gerektiğini söyleme şansı vermesi bakımından,    | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 11. Kendi yeteneklerimi kullanma şansı veren işleri yapabilmem bakımından,    | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından,            | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından,                     | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 14. Bana işimde ilerleme olanağı sağlaması yönünden,                          | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |
| 15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğimin olması açısından,               | 1                      | 2                  | 3                         | 4                   | 5                    | 6                |

|                                                                                |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını vermesi bakımından, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17. Çalışma koşulları bakımından,                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından,              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında gördüğüm takdir açısından,                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20. Yaptığım iş karşılığında hissettiğim başarı duygusu bakımından,            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

## Bireysel İş Performansı

Bireysel iş performansınız hakkında aşağıda söylenenlere en uygun seçeneği işaretleyiniz.

| Görev performansı                                                                             |                       |   |   |   |   |                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---|---|---|---|----------------------|
| 1. Son üç ay içinde çıkardığınız işin kalitesini nasıl değerlendirirsiniz?                    | 1<br>Çok yetersizdi   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok yeterliydi  |
| 2. Son üç ayda çıkardığınız işin kalitesini, geçen seneye kıyasla nasıl buluyorsunuz?         | 1<br>Çok daha kötüydü | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok daha iyiydi |
| 3. Son üç ayda çıkardığınız işin kalitesi, ne kadar sıklıkla olması gerekenden daha kötüydü?R | 1 Hiçbir zaman        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok sık         |
| 4. Son üç ayda çıkardığınız işin miktarını nasıl buluyorsunuz?                                | 1<br>Çok yetersizdi   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok yeterliydi  |
| 5. Son üç ayda çıkardığınız işin miktarının geçen seneye kıyasla nasıl buluyorsunuz?          | 1<br>Çok daha kötüydü | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok daha iyiydi |
| 6. Son üç ayda çıkardığınız işin miktarı, ne kadar sıklıkla olması gerekenden daha azdı.R     | 1 Hiçbir zaman        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Çok sık         |
|                                                                                               | 1 Nadiren             | 2 | 3 | 4 | 5 | 6<br>Her zaman       |
| 7. İşimi zamanında bitirebilmek için plan yapma imkânı buldum.                                | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 8. İşimin nihai sonuçlarına ulaşmaya yönelik çalıştım.                                        | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 9. İşimde ulaşmam gereken nihai sonuçları hiç aklımdan çıkarmadım.                            | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 10. İşimde öncelikler belirleme konusunda sıkıntı yaşadım.(R)                                 | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 11. İşimin asıl kısımlarını tali kısımlarından ayırt edebildim.                               | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 12. İşimi en az zaman ve çaba ile bitirme imkânı buldum.                                      | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 13. İşimin gereği görevleri beklenenden daha uzun sürede tamamladım. (R)                      | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| <b>İçerik performansı</b>                                                                     |                       |   |   |   |   |                      |
| 1. Bana verilen görevleri başarıyla tamamladım.                                               | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |
| 2. Sorumluluklarımı başarıyla yerine getirdim.                                                | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                    |

|                                                                           |                |   |   |   |   |           |
|---------------------------------------------------------------------------|----------------|---|---|---|---|-----------|
| 3. İşimde başkalarıyla rahatlıkla yardımlaştım.                           | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 4. İşim gereği anlattıklarımı, genelde insanlar doğru bir şekilde anladı. | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 5. İşim gereği bana anlatılanları, genelde doğru bir şekilde anladım.     | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 6. İş gereği başkalarıyla olan iletişim istediğim gibi oldu.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 7. İşimde yenilikçi fikirler ortaya koydum.                               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 8. İşimde bir sorun çıktığında çözüm için inisiyatif kullandım.           | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 9. Gerektiğinde organizasyon işlerinde inisiyatif kullandım.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 10. Görevimi tamamlayınca kendi kendime yeni bir göreve başladım.         | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 11. İhtiyaç duyduğumda başkalarından yardım istedim.                      | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 12. Yaptığım işin eleştirilmesine açık oldum.                             | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 13. Başkalarından aldığım geri bildirimden birşeyler öğrenmeye çalıştım.  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 14. Fırsat buldukça zor görevlere talip oldum.                            | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 15. Zannedirim tüm müşteriler benim işimden memnun kaldı.                 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 16. İşimi yaparken müşteri isteklerini hep dikkate aldım.                 | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| <b>Uyum performansı</b>                                                   |                |   |   |   |   |           |
| 1. İş bilgimi güncel tutmaya çalıştım.                                    | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 2. İş yeteneklerimi güncel tutmaya çalıştım.                              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 3. İşimde esneklik gösterdim.                                             | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 4. Zor durumlar ve tersliklerle başa çıktım.                              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 5. Zor durumlar ve tersliklerin etkisinden çabucak sıyrıldım.             | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 6. Yeni karşılaştığım sorunlara yenilikçi çözümler getirdim.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 7. İşteki beklenmedik ve belirsiz durumlarla başa çıkabildim.             | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 8. İşteki değişimlere kolayca ayak uydurdum.                              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| <b>Zarar verici iş davranışı (R)</b>                                      | 1 Hiçbir zaman | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 Çok sık |
| 1. İşteki önemsiz şeyleri şikâyet konusu yaptım.                          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 2. İşteki sorunları olduğundan daha büyük hale getirdim.                  | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 3. İşle ilgili konuların hep olumsuz yönlerini gördüm.                    | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 4. İş arkadaşlarımla hep işimin olumsuz yönlerini konuştum.               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 5. İş dışında hep işimdeki olumsuzluklardan konuştum.                     | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 6. Bilerek işi yavaşlattım.                                               | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 7. Bilerek işimi yarım bırakıp başkasına tamamlattım.                     | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 8. İş arkadaşlarıma kaba davrandım.                                       | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 9. İş arkadaşlarım, yöneticilerim ve müşterilerle tartıştım.              | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |
| 10. İşte bilerek hatalar yaptım.                                          | 1              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6         |



## KAYNAKÇA

- Abe I.I. ve R.B. Mason. (2016). The role of Individual Interpersonal Relationships on Work Performance in the South African Retail Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 14.2-1, 192-200.
- Akdoğan, E. (2002). Öğretim Elemanlarının algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi EBE.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aktaş, A.M. (1997). *Grupta Bütünleşme Sistemi*. Sistem Yayıncılık A.Ş. İstanbul.
- Akyurt N., A.M. Alparslan ve Ö.F. Oktar. (2015). Sağlık Çalışanlarında Liderlik Tarzları- İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık Modeli. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 6.13, 50-61.
- Aldag, R.J. S.H. Barr ve A.P. Brief. (1981). Measurement of Perceived Task Characteristics. *Psychological Bulletin*. 90.3, 415-431.
- Alsat, Ç.O. (2016). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, SBE.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.19.1,231-257.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. ve Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25.1, 1-25.
- Aslan, M. (2017). Yönetici Liderlik Tarzları İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Bir Kargo Şirketinde Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Atay, F. (2006). Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. Bahar, 5, 85-108.
- Avolio, B.J. B.M. Bass ve D.I. Jung. (1999). Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 441-462.
- Avolio, B.J. ve B.M. Bass. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. Psychology Press, New York.
- Ayan, A. (2015). Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10.3, 117-141.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12.24, 58-72.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1, 13-40.
- Bakan, İ. ve T. Büyükbeşe. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2, 73-84.
- Baloğlu, N. E. Karadağ ve Ş. Gavuz. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22.2, 457-479.
- Baron, R. M., Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B.M. ve B.J. Avolio. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual For The Multifactor Leadership Questionnaire*, Consulting Psychologists Press, California.
- Bass, B.M. ve B.J. Avolio. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. Mind Garden, California, Palo Alto.
- Baş, T., Ardic, K, (2002), “Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, 71-73.

- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Behson, S.J., S.J. Eddy ve S.J. Lorenzet. (2000). The Importance of The Critical Psychological States in The Job Characteristics Model: A Meta-Analytic and Structural Equations Modeling Examination. *Current Research in Social Psychology*. 5, 170-189.
- Bennett, R.J. ve S.L. Robinson. (2000). Development of A Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85.3, 349–360.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Bouckennooghe, D., A. Zafer ve U. Raja. (2014). How Ethical Leadership Shapes Employees' Job Performance: The Mediating Roles of Goal Congruence and Psychological Capital. *Journal of Business Ethics*. 129.2, 251-264.
- Bowling, Ann (2002), *Research Methods in Health: Investigating Health and Health Services*, 2nd Ed., Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
- Bozkurt, Ö. ve İ. Bozkurt. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9.1, 1-18.
- Börü, D. ve B. Güneşer. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23.1, 135-156.
- Brown, S.P., Cron, W.L. ve Leigh, T.W. (1993). Do feelings of success mediate sales performance-work attitude relationships? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21, 91-99.
- Brüggen, A. C. Feichter ve M.G. Williamson. (2018). The Effect of Input and Output Targets for Routine Tasks on Creative Task Performance. *Accounting Review*, 93.1, 29-43.
- Bull, I.H.F. (2005). Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape. Master Degree Thesis. University of the Western Cape Faculty of Economic and Management Science.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Campbell, J.D. P.D. Trapnell, S.J. Heine, I.M. Katz, L.F. Lavalley ve D.R. Lehman. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70.1, 141-156.

- Candan, H. (2013). Örgütsel Sinizm ve İşgören Performansına Olası Etkileri. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3.1, 181-194.
- Cano, J. ve G. Miller. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*. 33.3.
- Cansoy, R. ve S. Turan. (2016). Gençlik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 1.1, 19-39.
- Ceylan, A. ve H.Y. Ulutürk. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7.1, 48-58.
- Champoux, J.E. (1991). A multivariate Test of The Job Characteristics Theory of Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 12, 431-446.
- Charbonnier-Voirin, A. ve P. Roussel. (2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 29, 280-293.
- Charkhabi, M., Alimohammadi, S. ve Charkhabi, S. (2014). The Full Mediator Role of Job Satisfaction in Relationship between Job Characteristics and Health Outcomes in Hospital Nurses: A New Conceptual Model, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 159, 365-369.
- Chuang, A. ve P.R. Sackett. (2005). The Perceived Importance of Person–Job Fit and Person–Organization Fit Between and Within Interview Stages. *Social Behavior and Personality*. 33, 209–226.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi SBE.
- Conway, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84.1, 3-13.
- Coyle-Shapiro, A-M Jacqueline ve N. Conway. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90.4, 774-781.
- Crede, M., Chernyshenko, O.S., Stark, S., Dalal, R.S., and Bashshur, M.R. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80.3, 515-538.

- Currihan, D.B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. 9.4, 495-524.
- Çekmecelioğlu, H. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 28, 21-34.
- Çelik, C. ve Ö. Sünbül. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3, 49-66.
- Çetin, N.G. ve E. Beceren. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3.5, 110-132.
- Çiçek, I. (2013). İş Karakteristikleri, Örgüt, Grup ve İlişkisel Demografi Uyumunun Çalışanlara Yönelik Etkileri. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.
- Darden, W.R., Hampton. R. ve Howell, R.D. (1989). Career versus organizational commitment: Antecedents and consequences of retail salespeople's commitment. *Journal of Retailing*, 65, 80-105.
- Davar, S.C. ve R. Bala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: a Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48.2, 290-305.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. 2. Baskı, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, Venüs Ofset, İstanbul.
- De Jong, R.D. M.E.G. van der Velde ve P.G.W. Jansen. (2001). Openness to Experience and Growth Need Strength As Moderators Between Job Characteristics and Satisfaction. *International Journal of Selection & Assessment*. 9.4, 350.
- De Varo, J. R. Li ve D. Brookshire. (2007). Analysing The Job Characteristics Model: New Support From A Cross-Section of Establishments. *The International Journal of Human Resource Management*. 18.6, 986-1003.
- Demir, C. M.K. Yılmaz ve A. Çevirgen. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 2.1, 129-152.
- Demir, H. ve T. Okan. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim ve Yıl Dergisi*. 19.61, 72-90.
- Demirtaş, N. (2010). *Önbüro İşlemleri*. Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Ankara.

- Dillman, D.A. J.D. Smyth ve L.M. Christian. (2014). *Internet, Phone, Mail, And Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dinçer, D. (2014). İşgörenlerin Algıladıkları Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.
- Dodd, N.G. ve D.C. Ganster. (1996). The Interactive Effects of Variety, Autonomy, and Feedback On Attitudes and Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 17, 329-347.
- Doğanay, A. ve E. Şen. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*. 7.12, 324-348.
- Dubrin, A.J. (2012). *Essentials of Management*. Ninth edition, South-Western College Pub. Ohio.
- Edwards, B.D., S.T. Bell, W. Arthur ve A.D. Decuir. (2008). Relationships between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance. *Applied Psychology*. 57, 441-465.
- 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, 35-52.
- Erdil, O., H. Keskin, S.Z. İmamoğlu ve S. Erat. (2011). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5.1, 17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. Dönence Basım ve Yayın, İstanbul.
- Erdoğruca, P. (2011). Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. Yön Ajans, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Yenilenmiş dördüncü baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 8. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

- Eren, M.Ş. ve Ö.Ç. Titizoğlu. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14.27, 275-303.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Fernet, C. S.G. Trépanier, S. Austin, M. Gagné ve J. Forest. (2015). Transformational Leadership and Optimal Functioning At Work: On The Mediating Role of Employees' Perceived Job Characteristics and Motivation, *Work & Stress*, 29.1, 11-31.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics Using SPSS for Windows* . London – Thousand Oaks–New Delhi: Sage publications.
- Fields, D. (2002). *Taking Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Fishbein, M. ve I. Ajzen. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Fonseca, T., F. Lima ve S.C. Pereira. (2018). Understanding productivity dynamics: A task taxonomy approach. *Research Policy*, 47.1, 289-304.
- Fouladi, R. (1998). Covariance Structure Analysis Techniques Under Conditions of Multivariate Normality and Nonnormality- Modified and Bootstrap Based Test Statistics. The Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Fried, Y. (1991). Meta-Analytic Comparison of The Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Inventory Correlates of Work Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*. 40, 287-332.
- Fried, Y. ve G.R. Ferris. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. 40.2, 287-322.
- García-Bernal, J. A. Gargallo-Castel, M. Marzo-Navarro ve P. Rivera-Torres. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women in Management Review*. 20.4, 279-288.
- Gellatly, I. Ve P.G. Irving. (2001). Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers. *Human Performance*. 14. 231-245.
- George, J.M. ve G.R. Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Fourth Edition, Pearson,/Practice Hall, Upper Saddle River, N. J.
- George, J.M. ve G.R. Jones. (2011). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey.

- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Glenn, N.D. P.A. Taylor ve C.N. Weaver. (1977). Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal of Applied Psychology*. 62.2, 189.
- Grant, A.M. (2007). Relational Job Design and The Motivation To Make A Prosocial Difference. *The Academy of Management Review*. 32.2, 393-417.
- Greenberg, M.S. (1980). Theoretical Extension. K.J. Gergen, M.S. Greenberg ve R.H. Willis (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research* içinde New York: Plenum Press, 3-27.
- Greenslade, J. H. ve N.L. Jimmieson. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58.6, 602-611.
- Griffin, M.A. A. Neal ve S.K. Parker. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*. 50.2, 327-347.
- Griffin, R.W. (1991). Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation. *Academy of Management Journal*. 34.2, 425-435.
- Griffin, R.W. (2016). *Fundamentals of Management*. Eight edition, Cengage Learning, Boston.
- Griffin, R.W. ve G. Moorhead. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition, South-Western, OH.
- Gruys, M. ve P.R. Sackett. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. 11, 30-42.
- Gül, H., E. Oktay ve H. Gökçe. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. 20, 1-11.
- Gündüz, H.B. ve A. Doğan. (2009). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri. *First International Congress of Educational Research*. Çanakkale.
- Güney, S. (1999). Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği. Ocak Yayınları, Ankara.
- Hacket, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*. 62, 235-248.

- Hackman, J.R. ve E.E. Lawler. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*. 55.3, 259-286.
- Hackman, J.R. ve G.R. Oldham. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences: Yale University.
- Hackman, J.R. ve G.R. Oldham. (1975). The Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60, 159-170.
- Hackman, J.R. ve G.R. Oldham. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- Hackman, J.R. ve G.R. Oldham. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Hair, Jr. J.F, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hatipoğlu, Z. ve A. Zengin. (2009). Algılanan Liderlik Stilinin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Arası Karşılaştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3.2, 400-421.
- Hazzi, O. ve I. Maldaon. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 54, 106-114.
- Hellriegel, D. ve J.W. Slocum. (1992). *Organizational Behaviour*. South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
- Humphrey, R.H. ve R.D. Berthiaume. (1993). Job Characteristics and Biases in Subordinates' Appraisals of Managers. *Basic and Applied Social Psychology*. 14, 401-420.
- Humphrey, S.E., J.D. Nahrgang ve F.P. Morgeson. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92.5, 1332-1356.
- Hunt, S.T. (2002). On the Virtues of Staying "Inside of the Box": Does Organizational Citizenship Behavior Detract from Performance in Taylorist Jobs? *International Journal of Selection and Assessment*, 10.1&2, 152-159.
- Hyitti, U. T. Kautonen ve E. Akola. (2013). Determinants of Job Satisfaction For Salaried and Self-Employed Professionals in Finland. *The International Journal of Human Resource Management*. 24.10, 2034-2053.

- Ivancevich, J.M., R. Konopaske ve M.T. Matteson. (2011). *Organizational behavior and management*. 10th edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- İbicioğlu, H. İ. Özmen ve S. Taş. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm ilişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14.2, 1-23.
- İmamoğlu, S. H. Keskin ve S. Erat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.1, 167-176.
- Jawahar, I.M. ve D. Carr. (2007). Conscientiousness and contextual performance. *Journal of Managerial Psychology*, 22.4, 330-349.
- Jex, S.M. ve T.W. Britt. (2008). *Organizational Psychology A Scientist-practitioner Approach*. 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- John R. Hollenbeck ve John A. Wagner (2005) *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, 5th Edition, Thomson/South-Western.
- Johns, G., J.L. Xie ve Y. Fang. (1992). Mediating and Moderating Effects in Job Design. *Journal of Management*. 18, 657-676.
- Johnson, R.A. ve D.W. Wichern. (2002). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. Prentice Hall, New Jersey.
- Judge, T.A. J.E. Bono, C.J. Thoreson ve G.K. Patton. (2001). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychol Bull*. 127, 376–407.
- Juneja, P. (2019). Interpersonal Relationship Skills/Qualities. <https://www.managementstudyguide.com/interpersonal-relationship-skills.htm>. (20.06.2019).
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 23, 421-432.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3.6, 46-57.

- Karasek, R., N. Kawakami, C. Brisson, I. Houtman, P. Bongers ve B. Arnick. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3, 322-354.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16.16, 443-465.
- Kelly, J. (1992). Does Job Re-Design Theory Explain Job Re-Design Outcomes? *Human Relations*, 45.8, 753-774.
- Koç, H., İ. Yazıcıoğlu ve H. Hatipoğlu. (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ondokuzmayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 13-22.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım, İstanbul.
- Koopmans, L. C.M. Bernaards, V.H. Hildebrandt, S. van Buuren, A.J. van der Beek ve H.C.W. de Vet. (2013). Development of An Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 62.1, 6-28.
- Koopmans, Linda. C.M. Bernaards, V.H. Hildebrandt, W.B. Schaufeli, H.C.W. de Vet ve A.J. van der Beek. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational Environment Med*. 53.8, 856-866.
- Kulik, C.T. G.R. Oldham ve J.R. Hackman. (1987). Work Design As An Approach to Person-Environment Fit. *Journal of Vocational Behavior*. 31, 278-296.
- Kutunis, R.Ö. (2009). Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Landy, F.J. ve J.M. Conte. (2016). Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Litzky, B. K. Eddleston, D. Kidder. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*. 20. 91-103.
- Loher, B.T. R.A. Noe, N.L. Moeller ve M.P. Fitzgerald. (1985). A Meta-Analysis of The Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 70.2, 280-289.
- Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18, 219-236.

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*, 12th edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mathieu, J.E. D.A. Hofmann ve J.L. Farr. (1993). Job Perception-Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of Three Competing Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 56, 370-387.
- McShane, S.L. ve M.A. Von Glinow. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge. Global Reality*, 8th edition, McGraw-Hill Education, New York.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B. ve Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadership Quarterly*, 22.5, 893-909.
- Menges, J., Walter, F., Vogel, B., ve Bruch, H. (2008). Mechanism and boundary conditions for performance effects of transformational leadership climate. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-6.
- Menguc, B. ve S.N. Bhuian. (2004). Career Stage Effects on Job Characteristic-Job Satisfaction Relationships Among Guest Worker Salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24.3, 215-227.
- Millette, V. ve M. Gagné. (2008). Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance: The Impact of Job Characteristics on Volunteer Engagement. *Motivation and Emotion*, 32.1, 11-22.
- Mitchell, T.R. ve Jr. J.R. Larson. (1987). *People in Organizations: An Introduction to ....* McGraw-Hill, New York.
- Motowidlo, S.J. W.C. Borman ve M.J. Schmit. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10.2, 71-83.
- Mottaz, C.J. (1987). Age and Work Satisfaction. *Work and Occupations*. 14.3, 387-409.
- Namm, S. (2003). The Job Characteristics-Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Test of Competing Models. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Philadelphia: Temple University.
- Nergiz, E. ve F. Yılmaz. (2016). Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14.4, 50-79.
- Northcraft, G.B. ve M.A. Neale. (1990). *Organizational behavior : a management challenge*. Chicago: Dryden Press.

- Okday, M. (1996). İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. İstanbul: Der Yayınları.
- Oldham, G.R. ve J.R. Hackman. (2005). How Job Characteristics Theory Happened. K.G. Smith ve M.A. Hitt (Eds.). *Great Minds in Management: The process of Theory Development* içinde. New York: Oxford University Press, 151-170.
- Oldham, G.R. ve J.R. Hackman. (2010). Not What It Was and Not What It Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*. 31.2-3, 463-479.
- Omunakwe, O.P. P.N. Nwinyokpugi ve K.C. Adiele. (2018). Workplace Interpersonal Relationship and Organizational Productivity in Deposit Money Banks in Port Harcourt. *International Journal of Management and Social Sciences*. 4. 153-177.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10.2, 85-97.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of Pay Satisfaction in Higher Education. *International Journal of Educational Management*. 14.1, 31-39.
- Öner, M. (1999). *İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. Yönetim Dizisi, No:09, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Özaslan, G. (2010). Araştırma görevlilerinin çalışma yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özaydın, M.M. ve Ö. Özdemir. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 6.1, 251-281.
- Özgen, H. ve A. Yalçın. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Nobel, Adana.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (1999). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:923, Eskişehir.
- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. İstanbul: Okan Üniversitesi, SBE.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 2.2, 43-70.
- Pan, S. Y. ve Lin, K. J. (2015). Behavioral mechanism and boundary conditions of transformational process. *Journal of Managerial Psychology*, 30.8, 970-985.

- Perera, G.D., A. Khatibi, N.N. Navaratna. ve K. Chinna. (2014). Job Satisfaction and Job Performance Among Factory Employees in Apparel Sector. *Asian Journal of Management Sciences ve Education*. 3.1, 96-103.
- Ployhart, R. ve P. Bliese. (2006). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 3-39.
- Podsakoff, P.M. S.B. MacKenzie, J.B. Paine ve D.G. Bachrach. (2000). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26.3, 513–563.
- Pradhan, R.K. ve L.K. Jena. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5.1, 69-85.
- Pulakos, E.D. A. Sharon, A.M. Donovan and K.E. Plamondon. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*. 85.4, 612-624.
- Querstein, V., R.B Mcaffie ve M. Glassman. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human Relations* 45.8, 859-873.
- Rahman, O. Yan, J. Liu, W.S. (2010). Evaluative criteria of denim jeans: a cross- national study of functional and aesthetic aspects. *Des. J.* 13 (3), 291-311.
- Reich, T.C. ve M.S. Hershcovis. (2014). *Interpersonal Relationships at Work*. Asper School of Business Publication, University of Manitoba, Canada.
- Reilly, R. ve Z.H. Aronson. (2012). Managing Contextual Performance. Available at SSRN:[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2193645](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2193645)(28.09.2019).
- Renn, R.W. ve R.J. Vandenberg. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. *Journal of Management*, 21.2, 279-303.
- Rhoades, L. ve R. Eisenberger. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87, 698-714.
- Robbins, S.P. ve T.A. Judge. (2017). *Organizational Behavior*. 17th edition, Pearson Education Limited, England.
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of Level in Organizational Research: Multi-Level and Cross-Level Perspectives. L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior vol. 7* içinde. Greenwich, CT: JAI Press, 1-37.

- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior International Journal of Business and Management. 8.15, 57-67.
- Schermerhorn, J.R. (2013). *Management : Learn & Succeed*. 12th edition, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial Job Characteristics: An Examination of Their Effect on Entrepreneurial Satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33.3, 619-644.
- Scroggins, W.A. (2008). The Relationship Between Employee Fit Perceptions, Job Performance, and Retention: Implications of Perceived Fit. *Employ Respons Rights Journal*. 20, 57-71.
- Sevimli, F. ve Ö.F. İscan. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5.1, 55-64.
- Sezer, H. ve H. Şahin. (2015). Sağlık Bilimleri Araştırmalarında Güncel Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Tıp Eğitimi Dünyası*. 44, 13-21.
- Shore, L.M. ve H.J. Martin. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human relations*. 42.7, 625-638.
- Sims, H.P., A.D. Szilagyi ve R.T. Keller. (1976). The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*. 19,195-212.
- Singh, A.K. ve A.P. Singh. (2008). Personal Outcomes of Organisational Citizenship Behaviour. *ASBM Journal of Management*, 1.1, 47-56.
- Slevin, D. (1985). *The Whole Manager*. American Management Association, New York.
- Smith, K.G. ve M.A. Hitt. (2005). *Great Minds in Management The Process of Theory Development*. Oxford University Press Inc., New York.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Spector, P.E. (1985). Higher-Order Need Strength As A Moderator of The Job Scope Employee Outcome Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Psychology*. 58, 119-127.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Second edition, John Wiley & Sons, USA.

- Spector, P.E. ve S.M. Jex. (1991). Relations of Job Characteristics From Multiple Data Sources With Employee Affect, Absence, Turnover Intentions, and Health. *Journal of Applied Psychology*. 76, 46-53.
- Stolp, S. (1996). Leadership for School Culture. *Emergency Librarian Journal*. 23.3, 48.
- Stone, E.F. (1986). Job Scope-Job Satisfaction and Job Scope-Job Performance Relationships. E.A. Locke EA (Ed.). *Generalizing From Laboratory To Field Settings*. Lexington, MA: Lexington Books, 189-206.
- Streit, A.L. Ve D. Brannon. (1994). The Predictive Validity of The Job Characteristics Model For Nursing Home Work. In J. Wall ve L. Jauch (Ed.). *Academy of Management Best Papers Proceedings*. Miami, FL: Academy of Management, 89-93.
- Stumpf, S.A. ve Hartman, K. (1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27, 308-329.
- Subrahmanian, M. ve M. Al-Hazi. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman. *International Review of Management and Marketing*. 7.1, 413-422.
- Sveinsdottir, H. P. Biering ve A. Ramel. (2005). Occupational Stres, Job Satisfaction and Working Environment Among Icelanding Nurses: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies*. 42, 582.
- Şafaklı, V.O. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik stilleri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 1, 132-143.
- Şahin, F. (2011). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.1, 24-39.
- Şimşek, A. (2006). Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Şimşek, M.Ş. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şimşek, O. (2005). Zihniyet Kavramı Ekseninden Batı Medeniyeti ve Antroposentrik Liberalist Girişimcilik. *Kamu İş*. 8.3, 4-27.
- Şirin, E.F. ve A. Yetim. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 3.1, 69-84.
- Taber, T.D. ve E. Taylor. (1990). A Review and Evaluation of The Psychometric Properties of The Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*. 43, 467-500.

- Tanrıverdi, H. ve S. Paşaoğlu. (2014). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 13.50, 274-293.
- Taris, R. ve J.A. Feij. (2001). Longitudinal Examination of The Relationship Between Supplies–Values Fit and Work Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*. 50.1, 52-80.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Tatar, M.S. (2016). Katılımcı Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Rolü: Savunma Sanayii Kuruluşlarında Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.
- Taylor, S.E. Anne L.P. ve D.O. Sears. (1997). *Social Psychology*. Ninth Edition, Prentice Hall, Los Angeles.
- Telman N. ve P. Ünsal. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. Epsilon Yayınevi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1.24, 23-48.
- Ter Doest, L. ve J. de Jonge. (2006). Testing Causal Models of Job Characteristics and Employee Well-Being: A Replication Study Using Cross-Lagged Structural Equation Modelling. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 79, 499-507.
- Tezer, E. (2016). İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 2.16, 33-39.
- Thomas, A. W.C. Buboltz ve C.S. Winkelspecht. (2004). Job Characteristics and Personality as Predictors of Job Satisfaction. *Organizational Analysis*, 12.2, 205-219.
- Tiegs, R.B., L.E. Tetrick ve Y. Fried. (1992). Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of The Relations of the Job Characteristics Model. *Journal of Management*, 18, 575-593.
- Türkçapar, Ü. (2012). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenler Açısından İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32.2, 331-346.
- Uçkun, C.G. ve E. Pelit. (2004). Otel İş görenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.

- Uysal, M. ve Günay, S. (1999). Durbin-Watson İstatistiğinin Kararsızlık Bölgesinde Bulunması Durumunda Birinci Dereceden Otokorelasyonlar için Testler, 1. İstatistik Kongresi, 5-9.
- Ünüvar, T.G. (2006). An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (5):525-531.
- Varoğlu, D. (1986). Relationship of Job Characteristics to Satisfaction and Motivation: A Study on Academicians. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Middle East Technical University.
- Viswesvaran, C. ve D.S. Ones. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8.4, 216-226.
- Wall, T.D., J.M. Corbett, R. Martin, C.W. Clegg ve P.R. Jackson. (1990). Advanced Manufacturing Technology, Work Design, and Performance: A Change Study. *Journal of Applied Psychology*. 75.6, 691-697.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. ve Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61.4, 793-825.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Walumbwa, F.O., E.W. Morrison ve A.L. Christensen. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23. 5, 953-964.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and Followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48.3, 420-432.
- Weiss, D.J, R.V. Dawis, G.W. England and L.H. Lofquist. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resources Management Review*, 12.2, 173-194.

- Weiss, H.M. ve R. Cropanzano. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences At Work. B.M. Staw ve L.L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews Vol. 18* içinde. US: Elsevier Science/JAI Press, 1-74.
- Williams, L.J. M.B. Gavin ve M.L. Williams. (1996). Measurement and Nonmeasurement Processes With Negative Affectivity and Employee Attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 81.1, 88-101.
- Witt, L.A. M. Kacmar, D.S. Carlson ve S. Zivnuska. (2002). Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23.8, 911-926.
- Yaldızbaşı, S. (2015). Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.
- Yavuz. S. (2009). Hataları Ardışık Bağımlı (otokorelasyonlu) olan Regresyon Modellerinin Tahmin Edilmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23, 3.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. *Bilgi*. 55, 243-264.
- Yıldız, S. (2001). Kişilik ve Meslek Seçimi Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- Yılmaz, H. ve A. Karahan. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14.3, 197-214.
- Youssef, C.M. ve F. Luthans. (2007). Positive Organizational Behavior in The Workplace The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*. 33.5, 774-800.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13.3, 241-251.
- Yumuşak, Y. Ö. Özafşarlıoğlu ve H. Yıldız. (2013). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Uşak Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*. 4.2, 56-79.
- Zehir, C. ve E. Erdogan. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 24, 1389-1404.