

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**YOL-AMAÇ KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN
KARAKTERİSTİKLERİNDEN; DENEYİM, YETERLİLİK
ALGISI VE KONTROL ODAĞI YÖNELİMİNİN İŞ
TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ; ALGILANAN LİDERLİK
STİLİNİN BU ETKİLEŞİM ÜZERİNDEKİ MODERATÖR
ROLÜ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Firdevs İmer UZUN

İstanbul, 2019

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK BİLİM DALI

**YOL-AMAÇ KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN
KARAKTERİSTİKLERİNDEN; DENEYİM, YETERLİLİK
ALGISI VE KONTROL ODAĞI YÖNELİMİNİN İŞ
TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ; ALGILANAN LİDERLİK
STİLİNİN BU ETKİLEŞİM ÜZERİNDEKİ MODERATÖR
ROLÜ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Firdevs İmer UZUN

Danışman: DOÇ. DR. M. VOLKAN TÜRKER

İstanbul, 2019



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi FİRDEVS İMER UZUN'nın YOL-AMAÇ KURAMI
ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN KARAKTERİSTİKLERİNDEN; DENEYİM, YETERLİLİK
ALGISI VE KONTROL ODAĞI YÖNELİMİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ,
ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN BU ETKİLEŞİM ÜZERİNDEKİ MODERATÖR
ROLÜ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim
Kurulunun 13.06.2019 tarih ve 2019-17/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği /
oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 27.06.2019

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

1.	Tez Danışmanı	Doç. Dr. MALİK VOLKAN TÜRKER	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. SEÇİL BAL TAŞTAN	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. EMEL ESEN	

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı : Firdevs İmer UZUN
Ana Bilim Dalı : İşletme
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Danışmanı : Doç. Dr. M. Volkan TÜRKER
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - 2019
Anahtar Kelimeler : Liderlik, Öz-yeterlilik, Kontrol Odağı, Yol-Amaç Kuramı, İş Tatmini

ÖZET

YOL-AMAÇ KURAMI ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞAN KARAKTERİSTİKLERİNDEN; DENEYİM, YETERLİLİK ALGISI VE KONTROL ODAĞI YÖNELİMİNİN İŞ TATMİNİ DÜZEYİNE ETKİSİ; ALGILANAN LİDERLİK STİLİNİN BU ETKİLEŞİM ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ROLÜ: KİMYA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerde çalışanların verimliliklerinin ve performansının ön plana çıkması ile gündemde daha fazla yer bulan iş tatmini konusunu ele aldığımız bu çalışmada, Yol-Amaç kuramı açısından yaklaşımış; deneyim, yeterlilik algısı ve kontrol odağı yöneliminin iş tatmini düzeyine etkisi ile algılanan liderlik stilinin bu etkileşim üzerindeki moderatör rolü incelenmiş ve teorik varsayımlar ile kimya sektöründe var olan pratik durum kıyaslanmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Firdevs İmer UZUN
Field : Business Administration
Programme : International Business
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. M. Volkan TÜRKER
Degree Awarded and Date : Master – 2019
Keywords : Leadership, Self-Efficacy, Locus of Control, Path-Goal
Leadership, Job Satisfaction

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMPLOYEE CHARACTERISTICS; EXPERIENCE, PERCEPTION OF ABILITY AND LOCUS OF CONTROL ON THE LEVEL OF JOB SATISFACTION WITHIN THE CONTEXT OF PATH-GOAL THEORY; THE MODERATOR ROLE OF PERCEIVED LEADERSHIP STYLE ON THIS RELATION; A RESEARCH IN CHEMICAL INDUSTRY

In this study, we considered job satisfaction which is more top topic on the agenda with standing out focuses on the productivity and performance of the employees', is approached in terms of Path-Goal Theory; is examined the effects of experience, perception of ability and locus of control on the level of job satisfaction and the moderator role of perceived leadership style on this relation and is compared theoretical assumptions and practical situation in chemical industry.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimin süresince; bana bilimsel alanda katkılar sağlayan tüm hocalarıma ve tez formunu götürdüğüm gün telaşımı gözümünden anlayıp beni içten bir şekilde yüreklendiren sevgili Bilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Göksel ATAMAN'a, en başta da tez çalışmamın her evresinde desteklerini esirgemeyen, bana daima yol gösteren sevgili danışman hocam Doç. Dr. M. Volkan TÜRKER'e teşekkürü bir borç bilirim. Anket soruları çevirisinde uzman görüşünü benden esirgemeyen Doç. Dr. Seçil BAL TAŞTAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Anket veri toplama aşamasında kıymetli vakitlerini ayıran değerli ECOLAB ailesi çalışanlarına ve bunun yanı sıra farklı kimya sektöründe çalışan anketime katkıda bulunan ve bulunulmasını sağlayan sevgili arkadaşlarıma çok teşekkür ederim, anketimi sabırla doldurdukları için minnettarım.

Ve desteklerin en büyüğünü veren, eğitim hayatımda ve hayatımın her alanında her zaman yüreklendirici olan, başarıya teşvik eden, stresli anlarımda beni anlayışla karşılayan canım aileme ve zor zamanlarımda destek olan, bana moral veren sevgili Gürkan AKYILDIZ'a ayrıca teşekkür ederim.

Firdevs İmer UZUN

İstanbul, 2019

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

GENEL BİLGİLER.....	i
GENERAL KNOWLEDGE.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
GRAFİK LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA METODOLİJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE	3
1.1. Araştırma Sorusu	3
1.2. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	3
1.3. Araştırmanın Teorik Çerçevesi	4
2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK VE LİDERLİK STİLLERİ.....	7
2.1. Kavramsal Açıdan Liderlik.....	7
2.1.1.Lider ve Liderlik Müessesesi	7
2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik	12
2.1.3.Liderliğin Güç Kaynakları.....	16
2.2.Liderlik Kuramları	17
2.2.1.Özellik Kuramı	17
2.2.2.Davranışsal Kuramlar	19
2.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	20
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	21
2.2.2.3. Teksas Üniversitesi Yönetim Gözeneği Modeli	21
2.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli	22

2.2.3.Durumsallık Kuramları.....	22
2.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	22
2.2.3.1. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	23
2.2.3.2. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	24
2.2.3.3. Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	25
2.2.3.4. Yol-Amaç Kuramı	26
2.2.4.Çağdaş Liderlik Kuramları	26
2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik / Etkileşimci Liderlik.....	27
2.2.4.2. Karizmatik Liderlik	28
2.3. Yol Amaç Kuramı.....	29
2.3.1. Yol Amaç Kuramında Kullanılan Motivasyon Teorileri	30
2.3.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	30
2.3.1.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi	34
2.3.2. Kuramın Teorik Yapısı.....	35
2.3.2. Yol Amaç Kuramında Lider Tipleri	37
2.3.2.1.Emredici Lider Tipi	40
2.3.2.2.Başarı Yönelimli Lider Tipi	41
2.3.2.3.Destekleyici Lider Tipi.....	41
2.3.2.4.Katılımcı Lider Tipi.....	41
2.3.2.5. Diğer Lider Tipi.....	42
2.3.3. Yol-Amaç Kuramında Karakteristik	42
2.3.3.1. Deneyim	45
2.3.3.2. Kontrol Odağı.....	46
2.3.3.3. Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Yeterlik İnancında Özel Durumlar.....	46
2.3.3.3.1. Performans Deneyimleri	49
2.3.3.3.2. Dolaylı Yaşantılar	49
2.3.3.3.3. Sözel İkna.....	50
2.3.3.3.4. Duygusal Durum	50
3. İŞ TATMİNİ.....	51
3.1.İş Tatminin Kavramsal Çerçevesi.....	52
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	59

3.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar	61
3.3.1. Bireysel Faktörler	62
3.3.1.1. Eğitim	63
3.3.1.2. Cinsiyet	63
3.3.1.3. Yaş	64
3.3.1.4. Unvan	65
3.3.1.5. Kıdem	65
3.3.2. Örgütsel Faktörler	65
3.3.2.1. Çalışılan İş ve İş Ortamı	66
3.3.2.2. Ücret	66
3.3.2.3. Çalışma Koşulları	67
3.3.2.4. Yönetim Tarzı	67
3.3.2.5. Terfi ve Kariyer Olanakları	67
3.4. İş Tatminini Sağlayacak Uygulamalar	67
3.4.1. İş Rotasyonu	68
3.4.2. İş Genişletme	68
3.4.3. İş Zenginleştirme	68
3.4.4. İş Güvencesi	69
3.4.5. Yönetime Katılma	69
3.4.6. Eğitim	69
3.5. İş Tatminin Ölçülmesi	69
3.5.1. Brayfield – Rothe İş Tatmin Ölçeği	70
3.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	70
3.5.3. Yüzler Ölçeği	70

4. YOL AMAÇ KURAMI SEÇİLMİŞ KARAKTERİSTİKLERİNİN İŞ TATMİNİ VE LİDERLİK ALGISININ BUNUN ÜZERİNDEKİ

MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. Ölçüm Araçlarının Tanıtılması	71
4.1.1. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği	71
4.1.2. Kontrol Odağı Ölçeği	72
4.1.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği	76

4.1.4. Yol-amaç Kuramı Ölçeği	77
4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği.....	79
4.2.1. Uç Değer Analizi.....	79
4.2.2. Faktör Analizi.....	80
4.2.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları.....	80
4.2.2.2. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları	87
4.2.2.3. Yol Amaç Soru Formu (Çalışan Modeli) İçin Faktör Analizi Sonuçları	89
4.2.2.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları	92
4.2.3. Güvenilirlik Analizi.....	96
4.2.3.1. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	96
4.2.3.2. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi.....	97
4.2.3.3. Yol Amaç Kuramı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi	99
4.2.3.4. İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi	101
4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	102
4.4. Ölçme Araçlarının Betimsel İstatistikleri	103
4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi	108
4.5.1. Birinci Hipotezin Test Edilmesi	108
4.5.2. İkinci Hipotezin Test Edilmesi.....	110
4.5.3. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi.....	111
4.5.4. Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi	113
4.5.5. Beşinci Hipotezin Test Edilmesi	114
4.5.6. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi	116
SONUÇ	119
KAYNAKÇA.....	123
EK: Anket Formu	140

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Kontrol Odağı Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	81
Tablo 2. Kontrol Odağı Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu	81
Tablo 3. Kontrol Odağı İçin Bileşen Matrisi ve Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi	84
Tablo 4. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	87
Tablo 5. Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu	87
Tablo 6. Öz Yeterlilik Ölçeği İçin Bileşen Matrisi	88
Tablo 7. Yol Amaç Soru Formu İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	89
Tablo 8. Yol-Amaç Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu.....	90
Tablo 9. Yol Amaç Soru Formu İçin Bileşen Matrisi.....	91
Tablo 10. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	93
Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu	93
Tablo 12. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Bileşen Matrisi ve Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi.....	94
Tablo 13. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	97
Tablo 14. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	98
Tablo 15. Yol Amaç Kuramı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 16. İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	101
Tablo 17. Örnekleme Ait Demografik Özellikler	102
Tablo 18. Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	103
Tablo 19. Ölçme Araçları ve Demografik Verilerin Korelasyon Tablosu	103
Tablo 20. Normallik Testi Sonuçları	104
Tablo 21. Ölçüm Araçlarını Tanımlayıcı İstatistikler.....	105
Tablo 22. 1. Hipotez İçin R Değerleri	109
Tablo 23. 1. Hipotez İçin F Testi Sonucu	109
Tablo 24. 1. Hipotez İçin Korelasyon Analizi Sonucu	109
Tablo 25. 2. Hipotez İçin R Değerleri	110
Tablo 26. 2. Hipotez İçin F Testi Sonuçları.....	110
Tablo 27. 2. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları	111
Tablo 28. 3. Hipotez İçin R Değerleri	112
Tablo 29. 3. Hipotez İçin F Testi Sonuçları.....	112
Tablo 30. 3. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayılar	112
Tablo 31. 4. Hipotez İçin R Değerleri	113
Tablo 32. 4. Hipotez İçin F Testi Sonuçları.....	113
Tablo 33. 4. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları	114
Tablo 34. 5. Hipotez İçin R Değerleri	115
Tablo 35. 5. Hipotez İçin F Testi Sonuçları.....	115
Tablo 36. 5. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları	116
Tablo 37. 6. Hipotez İçin R Değerleri	117
Tablo 38. 6. Hipotez İçin F Testi Sonuçları.....	117
Tablo 39. 6. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları	118

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	4
Şekil 2. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	32
Şekil 3. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi	35
Şekil 4:Yol Amaç Liderlik Teorisi	37
Şekil 5. Yol Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	38
Şekil 6. Davranış Tipleri ve Değişkenlerin Çıktı Üzerindeki Etkisi.....	39
Şekil 7. Davranış Tipleri ve Değişkenlerin Çıktı Üzerindeki Etkisi (2).....	40
Şekil 8. Yol Amaç Teorisinde Liderlerin Başarı Yolu	45
Şekil 9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	57
Şekil 10. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in VİG Kuramının Karşılaştırılması.....	58
Şekil 11. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	62

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1. Kontrol Odağı İçin Scree Plot Grafiği.....	83
Grafik 2. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği	88
Grafik 3. Yol Amaç Soru Formu (Çalışan Modeli) İçin Scree Plot Grafiği.....	91
Grafik 4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği.....	94
Grafik 5. Ölçme Araçlarının Histogramları.....	106



GİRİŞ

Lider ve liderlik kavramlarının kökenleri, antik Yunan filozoflarına kadar uzanmakla birlikte günümüzde de en çok kullanılan kavramlar arasındadır. Platon'dan Konfüçyüs'e, Machiavelli'den Hobbes'a kadar pek çok düşünür, sanayi devrimi öncesinde siyaset bilimi kapsamında liderlik konusunu ele almışlardır. Lider ve liderlik kavramları modern işletme biliminin gelişmesi ile birlikte artık işletme yönetiminde de sıklıkla kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Farklı araştırmacılar, ilgi alanlarına göre liderlik kavramına yaklaşmış ve neticede literatüre onlarca liderlik tanımı kazandırılmıştır. Alan yazınında yer alan çok sayıda tanımda bir mutabakat bulunmamasına karşın bazı ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bu noktaların başında liderliğin tek taraflı, bir başka deyişle monolog karakterli bir süreç olmadığı; daha ziyade grup içi etkileşim ile gerçekleşen bir süreç olduğudur. Liderlik tanımlarında rastlanan diğer ortak noktalar ise şu şekilde sıralanabilir: belirli bir amacın olması, belirli koşulların varlığı, grup içerisinde izleyicilerin olması ve liderin olması sıralanabilir. Tanımların farklılaştığı noktalar ise liderin ve liderliğin kaynağı ve gücü ile ilgili olduğu görülmektedir.

Liderlik kavramının açıklanması için pek çok kuram geliştirilmiştir. Tarihsel süreç içerisinde ele alındığında özellik kuramının ilk liderlik kuramı olduğu görülmektedir. “Lider olunmaz, lider doğulur.” deyişi, bu yaklaşımın özünü ortaya koymaktadır. Özellik kuramından sonra ortaya atılan kuramlar davranışsal ve durumsal kuramlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kuramların ortak özelliği lider ve liderlik hakkında açıklamalarda bulunmaktadır.

Bu çalışma kapsamında liderlik kavramına yol amaç kuramı çerçevesinde yaklaşılmıştır. Yol-amaç kuramı alan yazını içerisinde Durumsallık kuramları içinde konumlandırılabilir. Bu kuram 1970 yılında Evans'ın yazmış olduğu “The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship” makalesi ve daha sonra 1971 yılında Robert House'ın “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness” makalelerinde ifade

edilen görüşlere dayanmaktadır. Yol-amaç teorisi, liderlerin tayin edilmiş olan hedeflere ulaşmak için takipçilerini nasıl motive ettiği konusuna odaklanmaktadır.

Literatürde üzerinde durulan kavramlardan bir tanesi de iş tatminidir. İş tatmini kavramının popüler hale gelmesinde özellikle “endüstri ilişkileri” alanında görülen düşünsel gelişimin etkisi bulunmaktadır. Bilindiği üzere, endüstri ilişkilerinin çalışma alanlarından bir tanesi örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan kavramların başında iş tatmini gelmekte olup, iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkisi ile çalışanların örgüt ve diğer müesseselere karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini incelemektedir.

“Yol-Amaç Kuramı Çerçevesinde Çalışan Karakteristiklerinden; Deneyim, Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağı Yöneliminin İş Tatmini Düzeyine Etkisi; Algılanan Liderlik Stilinin Bu Etkileşim Üzerindeki Moderatör Rolü: Kimya Sektöründe Bir Araştırma” isimli hazırladığımız bu çalışmada işletmelerde çalışanların verimliliklerinin ve performansının ön plana çıkması ile gündemde daha fazla yer bulan iş tatmini konusu ele alınmış, konuya yol-amaç kuramı açısından yaklaşılmış; deneyim, yeterlilik algısı ve kontrol odağı yöneliminin iş tatmini düzeyine etkisi ile algılanan liderlik stilinin bu etkileşim üzerindeki moderatör rolü incelenmiş ve teorik bilgiler, kimya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde geçerli olup olmadığı araştırılmıştır. Sunulan bu plan dahilinde;

Birinci bölümde araştırmanın konusu ve kapsamı hakkında bilgiler sunulmuş, ikinci bölümde liderlik ve liderlik stillerine ve üçüncü bölümde iş tatmini konusuna yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma uygulamasının bulguları sunulmuştur.

1. ARAŞTIRMA METODOLİJİSİ VE TEORİK ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi ve teorik çerçevesi hakkında bilgi sunulacaktır.

1.1. Araştırma Sorusu

Araştırmamız kapsamında yanıtı aranan soru, deneyim, algılanan liderlik stili, öz yeterlilik ve kontrol odağı algısının iş tatmininin sağlanmasında ne kadar etkin olduğunun tespit edilmesidir.

1.2. Araştırmanın Önemi, Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Günümüzde işletmelerin karşılaştıkları en önemli sorunların başında, kaliteli insan kaynağı temini gelmektedir. Kaliteli insan kaynağına ulaşan işletmeler, diğer işletmelere nazaran daha başarılı olmakta ve işletme ömürlerini uzatmaktadır.

İnsan kaynağını işletmeye bağlayan önemi unsurların başında iş tatmini gelmektedir. İş gören, -istisnai bir durum yoksa- iş tatmini ile çalışmalarına devam etmekte ve bu tatmin seviyesi belirli bir seviyenin altına inmesi durumunda ise işletme ile bağlarını koparmaktadır.

Yapılan literatür araştırmalarında kimya firmaları özelinde yönetim, liderlik, iş tatmini gibi kavramlar üzerinde yeterli sayıda akademik araştırmanın gerçekleştirilmemiş olduğu görülmektedir.

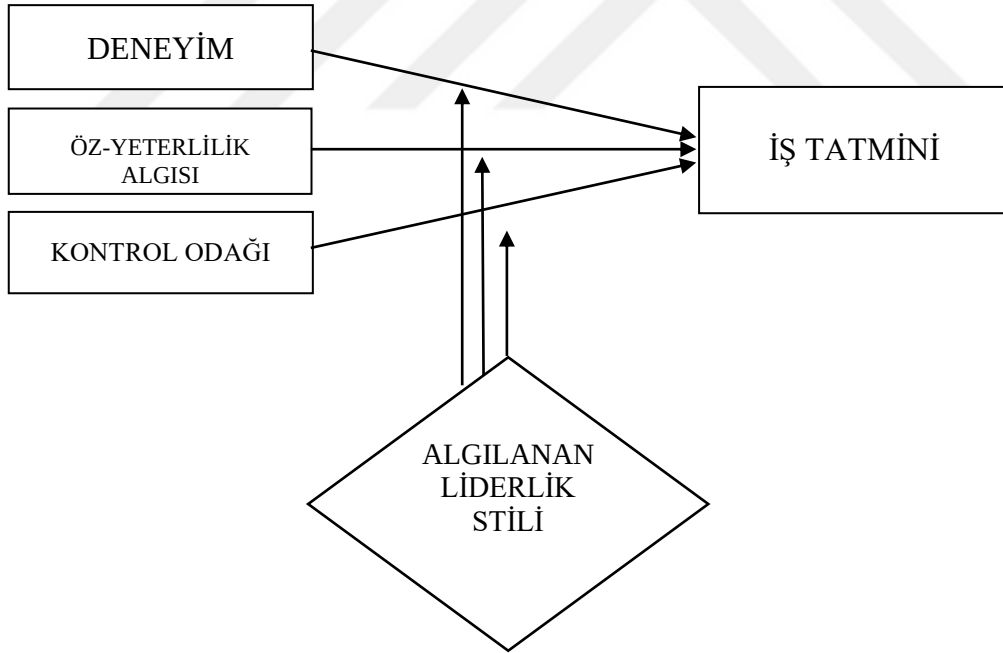
“Yol-Amaç Kuramı Çerçevesinde Çalışan Karakteristiklerinden; Deneyim, Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağı Yöneliminin İş Tatmini Düzeyine Etkisi; Algılanan Liderlik Stilinin Bu Etkileşim Üzerindeki Moderatör Rolü: Kimya Sektöründe Bir Araştırma” ismi ile gerçekleştirdiğimiz çalışmamız, alan yazınında var olan eksikliğin giderilmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca araştırmaları önemli ekonomik büyüklüğe sahip kimya firmalarını farklı açılardan incelemeleri için dikkat çekilmiş olmaktadır.

Çalışmamız kimya firmalarında çalışan beyaz yakalıları kapsamaktadır. Kapsam itibari ile beyaz yakalı tüm çalışanları unvan ve görev pozisyonu ayırt etmeksizin kapsamaktadır.

1.3. Araştırmanın Teorik Çerçevesi

Araştırmanın teorik çerçevesini, iş tatminini etkileyen deneyim, öz yeterlilik, kontrol odağı ve liderlik stili algılarının önemini tespit etmek oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle araştırma modeli aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

Şekil 1. Araştırma Modeli



Bu konuyla ilgili aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Hipotez 1.0: Bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 1.1: Bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2.0: Bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.

Hipotez 2.1: Bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi vardır.

Hipotez 3.0: Bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.

Hipotez 3.1: Bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisi vardır.

Hipotez 4.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 4.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.

Hipotez 5.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 5.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.

Hipotez 6.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 6.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.



2. KAVRAMSAL AÇIDAN LİDERLİK VE LİDERLİK STİLLERİ

Çalışmamızın bu bölümünde liderlik kavramı ve liderlik stilleri hakkında bilgiler sunulacaktır.

2.1. Kavramsal Açıdan Liderlik

İnsanların karşılıklı etkileşime geçtikleri ilk zamanlardan itibaren ortaya çıkan liderlik müessesinin tarihsel, sosyolojik ve antropolojik açıdan önemli kökenleri bulunmaktadır.¹Tez çalışmamızın bu kesiminde, liderlik müessesinin kavramsal çerçevesi arz edilecektir.

2.1.1.Lider ve Liderlik Müessesesi

Liderlik kavramı, günümüzdeki anlamına yakın şekillerde birçok siyaset bilimci tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Bu düşünürleri tek tek isim olarak zikredilmesi gerekirse, İlk çağ filozoflarından Platon, modern siyaset biliminin kurucularından Machiavelli ve Hobbes örnek olarak gösterilebilir. Uzak doğuda gerçekleştirilen lider kavramı üzerine tarihsel çalışmalarda Konfüçyüs'e ulaşılmaktadır.² Etimolojik açıdan değerlendirildiğinde farklı görüşler olmasının yanında yaygın kanaatin “leaden” kelimesinde türetildiği yönündedir. Örneğin bu konuda çalışmaları bulunan Sorenson'a (2001) göre “yol almak ve yol göstermek” anlamlarına gelen “leaden” kelimesi, liderlik kavramının 1300'lü yıllara dayanan etimolojik kökeni olup, kavram olarak bugünkü anlamda kullanılmaya başlanması

¹ E. T. Brestrich, Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Doktora Tezi .Ankara, 1999, s.40

² J.R. Turner ve R. Müller, The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review, Project Management Journal, pages 49-61, 2005, s.49, <http://web.ebscohost.com/ehost>

1800'lü yıllara tesadüf etmektedir.³ Bu tarihten itibaren, İngilizce literatürde “Leader” kelimesi kullanılmaya başlanmıştır. Bu kelime rehber, kılavuz, önder, baş ve lider anlamları taşımaktadır.⁴

Birçok açıdan sosyal çalışmalara olanak veren 2. Dünya savaşı yıllarında genellikle insanların yöneticilik kavramına eğildiği görülmektedir. Yöneticilik kavramı ile birlikte “liderlik” kavramını gündeme getiren isim Peter F. Drucker olmuştur. Drucker 1946 yılında yayımladığı, “The Concept of the Corporation” isimli kitabında liderlik konusundan bahsetmiştir.⁵

Birçok farklı bilim dalında çalışmaları bulunan bilim adamları, liderlik konusunda üç binden fazla ampirik araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Literatür incelendiğinde, çok sayıda liderlik tanımı yapıldığı görülmektedir.⁶ Bu çalışmaları analiz eden Bass (1991)⁷, alan yazınında lider ve liderlikle ilgili hazırlanan makale ve kitapların sayısının 7000'den fazla olduğunu ifade etmiştir.⁸ Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Gerçekten de insanların bir araya gelmesini takiben ortaya çıkan sosyal, siyasi, ekonomik ve antropolojik açıdan gündemde lider ve liderlik kavramlarına ait alan yazınında yapılan tanımlara bakıldığında bir görüş birliği olmadığı anlaşılmaktadır.⁹ Öncelikle her araştırmacı konuyu ilgi alanı sınırları içerisinde tanımlaması olmak üzere birçok nedenden ötürü alan yazınında mutabakata varılmış bir lider ve liderlik tanımı mevcut değildir. Liderlik tanımları üzerine çalışmaları bulunan Stodgill'in ünlü ifadesi

³ E. Akdoğan, Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 5

⁴ Mehmet Şişman, Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002, s. 2

⁵ Peter Drucker, The Concept of the Corporation, John Day Publis, 1946

⁶ Vehbi Çelik, Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2000, s.1

⁷ B. M. Bass, Stodgill's Handbook of Leadership. Macmillian Publishing Co.Inc., 1991

⁸ İ. Ö. Türetgen, İ.Ö. Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik Ve Dominantlık Özellikleriyle Birlikte Cinsiyet Değişkenlerinin Lider Olarak Algılanmadaki Etkisinin DeneySEL Ve Alan Çalışmalarında İncelenmesi, TC. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2005, s.4

⁹ İsmail Bakan, Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. Ankara: TİSK Akademi, 4 (7), 138-172, 2009, s.140

şu şekildedir: “liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi kadar liderliğin tanımı olduğunu” gözlemlemiştir.¹⁰

Hellrigel ve Slocum (1978) çalışmalarında lider ve liderlik kavramlarını kişi ve süreç olarak ele almışlardır.¹¹ Araştırmacılara göre hal, hareket, tutum ve davranışları ile izleyicilerinin nazarında dürüstlük ve güven tesis edebilmiş kimseler liderdir. Liderlik ise bir kişilik değil, bir süreçtir. Buna göre lider ve takipçilerinin davranışlarını kapsayan bir süreçtir.¹²

Hodgkinson (1991) ve Sergiovanni (1992) çalışmalarında liderlikten bahsetmiştir. Araştırmacılara göre liderlik, belirli şartlar altında organizasyonel gayelere ulaşabilmek amacıyla, grup üyelerinin faaliyetlerine nüfus etme ve yönlendirme sürecidir.¹³ Paksoy (2002) ve Koçel (1993) de yaptıkları çalışmalarda süreci aynı şekilde tanımlamışlardır. Örneğin Koçel (2001), çalışmasında lider ve liderliği şöyle ifade etmiştir: Grubun amaçlarına ulaşmak gayesi ile grup üyelerini yönlendiren kişi, liderdir. Bu amaçla, bir başka deyişle grup üyelerinin yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsayan süreci liderlik olarak tanımlamıştır.¹⁴ Alan yazını incelendiğinde Freedman, Carlsmith ve Sears (1970), Northouse (2001) ve Yukl (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda liderliğin benzer şekilde “insanları etkileme süreci” olarak tanımladıkları görülmektedir.¹⁵

Cook ve arkadaşları (1997) liderlik müessesini tanımlarken, Hodgkinson ve Sergiovanni çalışmalarından etkilendikleri anlaşılmaktadır. Cook ve arkadaşları liderliği şu şekilde tanımlamışlardır: bir grubu belirli bir noktaya kanalize etmek ve yönlendirme faaliyetlerinde grup üyelerine enerji vererek çalışanların liderin vizyonuna gönüllü

¹⁰ Gary Yukl, Leadership in Organizations (7th edition), Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey, 2010, s. 2

¹¹ Don Hellriegel ve John W. Slocum, Management: Contingency Approaches, Addison - Wesley Publishing Company, 1978

¹² S. Doğan, Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2007, s.33

¹³ J. Sun, Understanding The Impact Of Perceived Principal Leadership Style On The Commitment, ISE-Volume 32, November 2, 2004, s.2

¹⁴ Türetgen, s.3

¹⁵ D. Tengilimoğlu, Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1, 23-45, 2005, s.26

olarak bağlanma sürecidir. Öztel (1998) ve Aycan (1998) yaptıkları tanımlamalarda Cook ve arkadaşlarının görüşlerini benimsemiş ve liderliği “güdüleme ve güçlendirme” süreci olarak ifade etmişlerdir.¹⁶ George ve Jones (2008) liderliği benzer şekilde tanımlamayı tercih eden araştırmacılardandır. George ve Jones’a göre liderlik, grup içerisinde çıkan bir üyenin, örgütsel amaçları dikkate alarak ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için diğer grup üyelerini etkilemesi olarak tanımlamışlardır.¹⁷

Welch lider tanımını şu şekilde yapmıştır:¹⁸ “işlerin daha iyi nasıl yapılabileceği konusunda net vizyonu ile insanları esinlendiren kişidir.”¹⁹

Liderlik konusunda yaptığı tanımlamalarda motivasyondan bahseden bir başka araştırmacı Cooper’ a göre (2003) liderlik, grubun önceden belirenmiş amaçlarına ulaşmak maksadıyla, grup üyelerinin çalışmalarının planlanması, motive edilmesi ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kontrol edilmesi sürecidir.²⁰ Bu tanıma benzer bir başka tanım, Cooper’den 4 yıl önce Hellriegel ve arkadaşları (1999) tarafından “liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme sürecidir” şeklinde yapılmıştır.²¹

Koray (1997) ve Eren’in (1998) çalışmaları incelendiğinde, Cook ve arkadaşları ile Welch’in görüşlerine yaklaştıkları görülmektedir. Bu araştırmacılara göre liderlik şu şekilde ifade edilmektedir: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları zor kullanmadan harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamı.²²

¹⁶ Tengilimoğlu, s. 23-24

¹⁷ George ve Jones, s.91

¹⁸ W. C. Howard, Leadership:Four Styles, Education, Vol.126, No.2., 2001, s. 385 <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=9&hid=122&sid=b2986a49-f1cd-41fc-a8ea9444e6729e35%40SRCSM2>

¹⁹ S. Ulaş, Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama, Uzman Yeterlilik Tezi, 2002, s. 23 <http://Tcmb.Gov.Tr/Kutuphane/TURKCE/Tezler/Semaulas.Pdf>

²⁰ David J. Cooper, Leadership for Follower Commitment. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington, 2003, s.17

²¹ Susan Hellriegel, Susan Jackson ve John Slolum, Management. South Western Collage Publishing, Ohlo. 1999, s. 500

²² Akdoğan, s. 6

Literatür incelendiğinde bazı tanımların uyduğu gibi, bazı tanımların çeliştiği görülmektedir. Örneğin Martin ve Fellenz'e göre (2010) liderlik konusunu ele alırken bir grubun üyeleri üzerinde liderin etkisinden bahsederken;²³ Gross ve Shicman liderin etrafında toplanan adamları grup üyeleri ile sınırlamadan şu şekilde tanımlamışlardır: "bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır."²⁴

Buraya kadar verilen tanımlardan, liderliğin tek taraflı, bir başka deyişle monolog karakterli bir süreç olmadığı, daha ziyade grup içi etkileşim ile gerçekleşen bir süreç olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Liderliğin tanımlarına bakıldığında ortak kriterler; belirli bir amacın olması, belirli koşulların varlığı, grup içerisinde izleyicilerin olması ve liderin olması şeklinde sıralanabilir.

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda farklılaşan hususlar ise, bireysel özellikler, etkileşimin şekli ve bu etkileşimde kişilerin rolleri, görev dağılımları ile liderlerin kullandıkları yetki kaynağı ve gücün meşrulaştırılması olduğu görülmektedir.²⁵

Birçok araştırmacı, karşılıklı etkileşime dayanan bu sürecin önemine işaret etmişlerdir.²⁶ Tekarslan vd. (2000) organizasyonların başarısı için liderliğin kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir²⁷. Mintzberg (1975) ise çalışmalarında liderlik sürecine şu şekilde değinmektedir:²⁸ "Günümüzde hiçbir meslek, yönetim kadar hayati öneme sahip değildir. İnsanların yaşamlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok olayın temelinde, yöneticilikle ilgili unsurlara rastlamak mümkündür. Bu kadar çok etki

²³ John Martin ve Martin Fellenz, *Organizational Behavior and Management*. Cengage Learning EMEA, 2010, s.196

²⁴ İ. Bakan, ve T. Büyükbeşe, *Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 23, ss:35-59. 22 Eylül 2006, s. 43.

²⁵ Canan Kolamaz, *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı, Ankara, 2007, s.17

²⁶ Türetgen, s.4

²⁷ İ. Artan, *Yönetimsel Başarının Kaynağı İnsan*, Editör: Suna Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, sh.57-62 Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998, s. 71

²⁸ Henry Mintzberg, *The Manager's Roles*, Source: Harvard Business Review, July – August, 1975

alanına sahip yöneticiler, insanların kaynaklarını ve yeteneklerini boşa harcayabilir ya da onlara çok iyi hizmet vererek bu kaynakların gelişmesini sağlayabilirler.” Hogan ve diğerleri (1994) de işletmeler açısından duruma baktıklarında, liderliğin astların performans ve doyumlarıyla bağlantılı olduğunu, uygun olmayan liderliğin ise, itaatsizlik ve sabotaj gibi reaksiyonlar ortaya çıkaracağını öne sürmüşlerdir.²⁹

Buraya kadar sunulan bilgilerden liderlik kavramı ile ilgili bilgiler şu şekilde özetlenebilir:

- a. Liderlik bir süreçtir.
- b. Liderlik etkide bulunmayı içerir.
- c. Liderlik grup dahilinde oluşur.
- d. Liderlik ortak hedefleri içerir.

Açıktır ki, liderliğin bir süreç olarak tanımlanması, liderin takipçilerini etkilediğini ve takipçilerinden etkilendiğini ima etmektedir.³⁰

2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik

1945 dönem sonrası pek çok araştırmacı yöneticilik kavramına yönelmiş, lider ve liderlik kavramlarını dışlamışlardır. Bu dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde sadece Peter F. Drucker’ın liderlik ve lider kavramları üzerine çalıştığı görülmektedir. Drucker’den sonra pek ilgi görmeyen lider ve liderlik kavramının tekrar gündeme gelişi, Burns’un (1978) çalışmalarına dayanmaktadır.³¹ Burns tarafından yayınlanan çalışmada, liderlik ve yöneticilik kavramlarını ayrı ayrı ele alınmış ve incelenmiştir. Burns, çalışmalarından sonra araştırmacıların dikkatleri çeken konu üzerine 1980’li yıllardan itibaren ciddi çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda,

²⁹ Türetgen, s.4

³⁰ Peter G. Northouse(Western Michigan University), Leadership Theory And Practice, Seventh Edition (7. Basım), SAGE Publications Copyright 2016, s.6

³¹ Y . T. Akiş, Türkiye’nin Gerçek Liderlik Haritası Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004, s. 41

yöneticilik kavramı ile iş ve işlemleri doğru yapmak olarak ifade edilirken, liderlik kavramı ile doğru olanı yapmak olarak ifade edilmiştir.³²

“Yönetici, başkalarının adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Buna karşın lider ise, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve üyelerin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir.”³³

Liderlik ve yöneticilik üzerine çalışan araştırmacılar, sahip oldukları gücün kaynağı açısından farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Yöneticiler güçlerini, sahip oldukları makamdan almalarına karşın, liderler güçlerini kendi bilgi ve davranışlarına dayanan katılımcılarının kabulüne dayandırmaktadır. Bu konuda çalışan Werner’e (1993) göre; liderlik müessesesi bir statü göstergesinde veya da otoriteryan fonksiyonlarından ziyade, liderin iletişim yönüne dikkat çekmiştir.³⁴ Werner’e göre lider ile takipçileri arasındaki ortaya çıkan iletişim ve etkileşim neticesinde ortaya liderlik süreci ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan lideri zor esasına dayanan güç sahibi olması gerekmemektedir. Lider zora dayanan gücü kullanmadan, grubu ortak vizyon ve misyona göre hareket ettirir. Yönetici ise otoritesini güçten almaktadır.³⁵ Yönetici bu gücü organizasyondan ve organizasyon araçlarından almaktadır.³⁶ Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilik vazifesini organizasyonların üst makamlarından tevdi ederken, liderlik organizasyon içerisinde ortaya çıkar ve çalışanlar tarafından verilen bir sıfat olarak kazanılmaktadır.³⁷ Bir başka deyişle, yöneticilik bir makamdan alınan hak ve yetki iken, liderlik kişinin doğasında var olan bireysel yeteneklere dayanmaktadır.³⁸

³² Tengilimoğlu, s.25

³³ Türetgen, s.5

³⁴ Ş Erçetin, Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık. 2000, 12-13

³⁵ Akiş, s.42

³⁶ Tengilimoğlu, s.23

³⁷ Ulaş, s.23

³⁸ Demet Gürüz ve Emet Gürel, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 294

Kotter (1990) yaptığı çalışmalarda, işletmelerde başarının sağlanabilmesi için, yöneticilik ve liderlik müesseselerinin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Kotter'e göre yöneticiler, geleceğe yönelik misyonu, vizyonu belirler, misyon ve vizyona uygun gerekli planları hazırlar, organizasyonu ve çalışanları vizyona uyumla hale getirir ve uygulamaları takip ederek tespit edilen sorunlar için çözüm önerileri geliştirir.³⁹ Liderler ise, misyon ve vizyona uyumlu hareket edilmesi vazifesini üstlenen kişilerdir.⁴⁰ Kotter liderlik ve yöneticilik kavramları arasında bu şekilde bir ayrımı gerçekleştirdikten sonra, kavramların alanda uygulaması hususuna değinerek; liderlik ve yöneticiliğin birbirinden ayrılamayacak kadar önemli ve iç içe geçmiş kavramlar olduğunu belirtmiş ve sık yapılan bir yanlışlık olarak kavramların birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmasını göstermiştir.⁴¹ Benzer farklılığa Drucker'ın da dikkat çektiği görülmektedir.⁴²

Alan yazını incelendiğinde, örgütsel misyon ve vizyona ulaşmada belirleyici olan yöneticilik ile liderlik kavramları arasında Kotter'in iddia ettiği üzere birliktelikten ziyade farklılık olduğuna dair görüşlere rastlanmaktadır.⁴³

Aşağıda alan yazınında rastlanan çeşitli görüşlere yer verilmiştir:

Warren Bennis çalışmalarında⁴⁴ lider ile yönetici arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.⁴⁵

- Yönetici idarecidir, lider ise yenilikçidir.
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orijinaldir.

³⁹ Doğan, s. 41

⁴⁰ Türetgen, s.6

⁴¹ Akiş, s. 41-45

⁴² Peter Drucker, Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Ankara: ODTÜ Basımevi, 1999, s. 4

⁴³ Tengilimoğlu, s.23

⁴⁴ Warren Bennis, Bir Lider Olabilmek (Çev: Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s. 49-51

⁴⁵ Tamer Keçecioğlu, Lider& Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, 2003, s.12

- Yönetici elindekileri korumaya yani devam ettirmeye, lider ise onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, lider ise kişilere odaklanır.
- Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır, lider ise onlara güven ve ilham verir.
- Yönetici gerçeği olduğu gibi kabul eder, lider ise gerçeği inceler.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “Nasıl?” ve “Ne zaman?”, lider ise “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufka yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider ise icat eder.
- Yönetici var olan durumu kabullenir, lider ise ona kafa tutar.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, lider ise kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Zaleznik çalışmalarında yönetici ve liderler arasındaki farklılığı incelemiş ve sonuçta bu iki müessesinin farklı iki insan tipine dayandığı sonucuna ulaşmıştır. Yöneticinin talepleri, ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, yönetici yetkisini makamdan almasından dolayı, sorunları çözmede çok daha büyük avantaja sahiptir. Liderler ise çevrede var olan fırsatları değerlendirir ve bu işletmenin vizyonuna en uygun olan yolu belirler. Daha sonra kendisinden kaynaklanan enerji ile prosesi başlatır, çevresi ile olan ilişkileri ile süreci tamamlar. Bu nedenle liderin çevre ile ilişkisi yoğundur ve bu yoğunluk aynı zamanda kaos barındırmaktadır.⁴⁶

⁴⁶ Peter G. Northouse(Western Michigan University), Leadership Theory And Practice, Seventh Edition (7. Basım), SAGE Publications Copyright 2016, s.15

2.1.3.Liderliğin Güç Kaynakları

Liderin güç kaynaklarına değinmeden önce güç kavramının tanımlanması gerekmektedir. Greenberg ve Baron'a göre güç kavramı, başkasını kontrol etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre güç, bir başkasının hareket, tutum ve davranışlarını beklenen şekle evrilebilmesi için, dışarıdan etkileme kapasitesidir.⁴⁷ Güç başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlandığına göre gücün, uygulandığı hedef grubu etkisi altına alması beklenmektedir.⁴⁸

Özkalp ve Kırel, (2001) çalışmalarında gücün karakteristik yönlerini ifade ederken şu özellikleri olduğunu ifade etmişlerdir:⁴⁹

- a. Güç, sosyal bir terim olarak, insanlar arası etkileşimi karakterize eder.
- b. Güç, kesin ve değiştirilemez değildir. Güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir.
- c. Güç ve otorite kavramları yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir.

Bazı araştırmacılar ise, gücün barındırdığı korku yönüne dikkatleri çekmektedir. Bu araştırmacılara karşı, güç tamamen korkuya dayanmaktadır, davranışları etkilemesinin arkasındaki güç de budur. Bu noktadan hareket edilirse, gruptaki bireyleri korkutan her şey güç olarak kabul edilir. Yöneticiler, grup içerisindeki korkuya dayanarak grup üyelerinin belirli davranışa yöneltmek amacıyla güçlerini kullanmaktadır. Bu özelliğinden dolayı bazı araştırmacılar, güç unsurunu “zorlayıcı güç” olarak kullanmayı tercih etmektedir.⁵⁰

⁴⁷ Osman Titrek, M. Bayrakçı ve D. Bayrakçı, Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi: Akademik Bakış, 17, 2009, s. 661

⁴⁸ Ş. Güner, Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlık Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Isparta, 2002, s.18

⁴⁹ E. Özkalp, ve Ç. Kırel, Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001

⁵⁰ Ö. Aşan, ve E. Aydın, Güç ve Politika, Örgütsel Davranış. Editör: Can, H. İstanbul: Arıkan Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 2006, s.272

Bazı araştırmacılar “zorlayıcı güç” kavramı yerine “yasal güç” kavramının kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Zira zorlayıcı güç, kişiyi belirli davranışları sergilemeye zorlamasına karşın, bu “zor” kaba kuvvetinde değil, gücün kaynağı olan yöneticinin organizasyonu içerisindeki konumundan almaktadır. Yöneticiler bu gücü organizasyonlarındaki görevlerine atanmaları ile hak kazanmalarına karşın liderler, seçimle ya da atanma yolu ile elde etmiş olabilirler. Güç nasıl kazanılırsa kazanılsın, astlar lider veya yöneticinin gücü elde etmesini takiben itaatkâr olmalı ve emir ve talimatları yerine getirmelidirler.⁵¹

2.2.Liderlik Kuramları

Önceki kesimde ifade edildiği üzere özellikle 1980’li yıllardan itibaren liderlik konusu pek çok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Yapılan çalışmalar neticesinde liderlik türlerinin farklı şekillerde vücut bulduğu tespit edildiğinde, araştırmacılarca bu farkların belirli kurallar altında sınıflandırması ihtiyacı hasıl olmuştur. Literatür araştırmalarımızda çok sayıda sınıflandırma yöntemi olduğu görülmektedir. Ancak alan yazınında en çok ilgi gören sınıflandırma tiplerinin şunlar olduğu görülmektedir:⁵²

- a. Özellikler yaklaşımı.
- b. Davranışsal yaklaşımlar.
- c. Durumsallık yaklaşımları.

2.2.1.Özellik Kuramı

Literatürde ilk açıklanan kuram Özellik Kuramı’dır. Bu teorinin kökeni, ilk çağlara kadar uzanmakta olup “Lider olunmaz, lider doğulur.” anlayışını dile getirmektedir.⁵³ 1900’lü yılların başında başlayan ve özellikle 1930’lu yıllarda dünyada

⁵¹ Ö. Peker ve N. Aytürk, Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.292

⁵² Burcu Doğanalp, Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006, 86

⁵³ Tengilimoğlu, s.24

egemen olan genel faşist eğilimlerin etkisi ile birlikte liderlin özellikleri belirlenirken fiziksel görünümünün çok önemli olduğu yönünde bir kanaat hasıl olmuştur.⁵⁴ Bu yıllarda özellikle yaş, cinsiyet, boy, gibi fiziksel görünüm özelliklerinin ilk önceleri önem taşıdığı görülmektedir.⁵⁵ Bu özelliklere kısa sürede ırk kavramı eklenmiştir. Fiziki özelliklerin karmaşık bir sosyal bilim araştırma alanı olan liderlik konusunu yeterli derecede açıklayamaması neticesinde; modele bilgi, zeka, ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, doğruluk, samimiyet, açık sözlülük, duygusal istikrar, olgunluk, kendine güven, kararlılık, girişkenlik, motivasyon gibi psikolojik nitelik arz eden birçok husus dikkate alınmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle, liderlik süreci üzerinde belirleyici olan en önemli faktör kişisel özelliklerdir.⁵⁶

Thomas Carlyle (1910) tarafından ortaya atılan “Büyük Adamlar Teorisi” (Great Person Theory) bu konuda yapılan ilk çalışmadır.⁵⁷ Carlyle araştırmalarında tarihte yer alan önemli liderleri incelemiş ve tarihin, tarihte yer alan büyük adamların başarı hikayelerinden mütevellit olduğu ifade etmiştir.⁵⁸ Bu tespiti dayanarak, gelecek için seçilecek liderlerin bu özelliklerini dikkate alınarak belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir.⁵⁹ Kuram incelendiğinde zayıf yönünün politik liderlik olduğu görülmektedir.⁶⁰ Kuram içerisinde analiz politik liderlerle sınırlı tutulmuştur.⁶¹

1900-1957 yılları arasında yapılan çalışmaları derleyerek meta -analizi ile liderlerde olduğu varsayılan nitelikleri değerlendirmiş olan Mann (1959), çalışmalarında “grup üyelerinden daha uyumlu, daha hakim, daha dışa dönük, daha az tutucu, daha

⁵⁴ Turner ve Müller, s. 50

⁵⁵ M. Wood, The Fallacy of Misplaced Leadership, Journal of Management Studies, Kasım 2005;42;6, s. 1101

⁵⁶ Yukl, s. 13

⁵⁷ Wood, s.1101

⁵⁸ Gizem Uzun, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005, s.10-11

⁵⁹ Erçetin, s.27

⁶⁰ Richard L. Daft, Management (Eighth Edition). America: Thomson South-Western, 2008, s.494

⁶¹ İbrahim Aksel, Liderlik Teorileri. (Edt. Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 33-60, 2008, s.34

akıllı ve kişisel ilişkilere daha duyarlı” olduğunu tespit etmiştir.⁶² Mann’ın çalışmalarını inceleyen Heslin (1964) aynı veriler üzerine yeni bir analiz gerçekleştirmiştir.⁶³ Bu çalışmada Heslin, Mann’ın yaptığı analizleri, grup performansını esas alarak değerlendirmiştir. Çalışmaları sonunda Heslin, grup performansı ile zeka ve uyumun arasında güçlü bir korelasyonel bağlantı olduğunu tespit etmiştir. Lord ve arkadaşları, 1986 yılında gerçekleştirdiği araştırmada, alandaki ilk bilimsel çalışmalardan olan Mann’ın araştırmalarından itibaren incelemiş ve meta-analizde kişilik özellikleri ve liderlik algısı, özellikle zeka, erkeksilik ve dominantlık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır.⁶⁴

Bu kuram üzerine çalışan Can, Akgün ve Kavuncubaşı (1998) gerçekleştirdikleri araştırmada, özellikler listesini değerlendirmişler ve bu özelliklerin mübalağalı bir ifade ile sonsuz olabileceğini ifade etmişlerdir. Getirdikleri bir başka eleştiri ise, özellik bakımından grup içerisinde, liderden daha nitelikli özelliklere sahip izleyiciler olabilir. Bu durumda ölçümlerin belirlenmesi ve mukayese için standartların oluşmasında sorunlar yaşanabileceğini öngörmüşlerdir.⁶⁵

2.2.2.Davranışsal Kuramlar

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, özellik kuramları kapsamının liderliği istenildiği ölçüde açıklama konusunda başarı sağlayamadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçla karşılaşan araştırmacılar çalışmalarını bu alana yönlendirmiş ve konuya farklı açılardan yaklaşmaya başlamışlardır. Bu araştırmacıların bir kısmı lider davranışlarına odaklanmış, liderlerin davranışlarının temellerini tespit etmeye çalışmışlardır. 1945 sonrası yapılmaya başlayan liderliğin davranışsal boyutunu öne

⁶² R. D. Mann, A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 1959, s.241–270.

⁶³ Çiğdem Kağıtçıbaşı, *İnsan ve İnsanlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım, İstanbul, 1983, s. 230

⁶⁴ Türetgen, s.11-12

⁶⁵ Uzun, s.11

çıkaran çalışmaların amacı, liderin hangi davranışının, grup üzerindeki etkinliğinin arttırıldığının tespit edilmesidir.⁶⁶

Davranışsal kuram üzerine yapılan araştırmalardan bazıları dikkat çekici niteliktedir. İlerleyen kesimde bu çalışmalara değinilecektir.

2.2.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

“Davranışsal Liderlik Kuramı” kapsamında dikkat çeken araştırmaların başında Ohio State Üniversitesi’nde 1945 yılında başlayan araştırmalar gelmektedir.⁶⁷ Başlanılan araştırmalarda hareket noktasını yöneticiliği ilgilendiren boyutların keşfedilmesi oluştuyordu.⁶⁸ Bu araştırmalarda, lider davranışlarının analizi neticesinde, lider davranışlarının grup üyelerine etkisi ile iş doyumu ve başarısı üzerinde önemli sonuçları olduğu tespit edilmiştir.⁶⁹ Araştırma sonuçlarına göre lider davranışlarının iki önemli boyutu bulunmaktadır.⁷⁰ “göreve yönelik olma” ve “insana yönelik olma”. Bu çalışmayı önemli kılan unsur, liderliği sadece görev açısından değil, aynı zamanda insan unsuru açısından da ilk defa ele almış olmasıdır.⁷¹ Şöyle ki göreve yönelik olma boyutu liderin astlarının verilen işi başarma ve bu sırada gösterdiği performansla ilgili liderlik davranışı ile ilgili iken; insana yönelik olma boyutu liderin astları ile arasındaki iletişime vermiş olduğu öneme işaret etmektedir.⁷²

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, “İşe yönelik” davranışı, “kişiye yönelik” davranışa göre daha önde olan liderler; konuya iş odaklı olarak yaklaşmakta ve çalışmanın planlanması, işlerin zaman planına göre vaktinde yerine getirilmesi ve bu amaçla çalışanların bilgilendirmesine önem vermektedir. Kişiyi öne çıkaran liderlik anlayışında ise, liderler “işten” önce “iş görenleri” öne çıkarmakta,

⁶⁶ Fred Luthans, Organizational Behaviour. McGraw-Hill,, 1992, s.287

⁶⁷ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği6. Basım. İstanbul, 1998, s. 400

⁶⁸ İsabel Werner, Liderlik ve Yönetim, Çeviren: Vedat Üner, İstanbul, 1993, s.40

⁶⁹ Vehbi Çelik, Eğitimsel Liderlik 2. Basım, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 1999, s:11

⁷⁰ N. Langton ve S. P. Robbins, Fundamentals of Organizational Behavior (Third Canadian Edition). Canada: Pearson Education, 2006, s. 262

⁷¹ Luthans, s.289

⁷² Erçetin, s. 32

Çalışanlar ile liderler arasında sevgi ve saygıyı öne çıkarmakta, iletişime önem vermekte ve buna uygun olarak bir çalışma ortamı hazırlanmasını önermektedir.⁷³

Uzmanların yaptıkları çalışmalar neticesinde “LBDQ Anketi”⁷⁴ adı verilen bir ölçek geliştirilmiştir.⁷⁵

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

1945 sonrası yapılan çalışmalardan bir diğeri Michigan State Üniversitesi araştırmasıdır.⁷⁶ Bu çalışmada da Ohio State Üniversitesi’ndeki çalışmalarda olduğu gibi iki boyutun olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda belirlenen boyutlar şunlardır: “üretim odaklılık” ve “alışan odaklılık”.⁷⁷ Üretim odaklı yaklaşımda, örgüt amaçları, iş görenlerin taleplerine göre lider tarafından daha önde tutulmasına karşın, çalışan odaklı lider anlayışında çalışan motivasyonu ve verimliliğini ön plana alan lider tipine işaret etmektedir.⁷⁸ çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre başarılı liderlerin, astlarının kişisel farklarını dikkate alan liderler olduğu tespit edilmiştir.⁷⁹

2.2.2.3. Teksas Üniversitesi Yönetim Gözeneği Modeli

Blake ve Mouton’un tarafından geliştirilen modelde, diğeri modellerde olduğu gibi iki boyutun olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlar “insana yönelik olma” ve “üretimle yönelik olma” boyutlarıdır.⁸⁰ Bu sonuçlar diğeri modeller ile uyum arz etmektedir.

⁷³ Richard M. Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu) İstanbul: Der Yayınları, 1999:543

⁷⁴ LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire

⁷⁵ Çelik, 2000, s:12

⁷⁶ M. Horner, Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management, 3 (4), 270-287, 1997, s.270

⁷⁷ Langton ve Robbins, s.261

⁷⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği. Beta Basım, İstanbul, 2005, s. 572

⁷⁹ Çelik, 1999, s:13

⁸⁰ Langton ve Robbins, s. 262

Yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilere göre bir matriks modeli geliştirilmiş ve “Yönetim Tarzı Matriksi” olarak adlandırılmıştır.⁸¹

2.2.2.4. Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert tarafından, 1947’de gerçekleştirilen araştırmalarda lider tipleri incelenmiş ve dört farklı lider davranış tipi olduğu tespit edilmiştir. Bu lider davranış tipleri şunlardır: istismarcı otoriter, yardımsever otoriter, danışmacı demokratik ve katılımcı demokratik lider davranışlarıdır.⁸²

2.2.3.Durumsallık Kuramları

Özellik ve davranışsal kuramının getirmiş olduğu açıklamaların yetersiz olduğu durumların ortaya çıkması nedeniyle durumsal faktörler araştırmaya başlanmıştır.⁸³ Bu teorinin temel varsayımı şu şekilde ifade edilebilir: Her şarta uygun bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Bir başka deyişle, herhangi bir liderlik tipi karşılaşılan tüm durumlara ya da örgüte uygulanamaz. Bu varsayımdan hareket eden, durumsal liderlik kuramları, grup içerisinde etkin olmayı hedefleyen lider, durumsal değişkenleri dikkate alarak davranışlarını şekillendirmelidir.⁸⁴ Bu kuram ile ilgili olarak durumsal faktörlerin neler olduğu ve davranışları ne kadar etkilediği konusu üzerinde durulmaya başlanmıştır.⁸⁵

2.2.3.1. Fiedler’in Durumsallık Kuramı

Fiedler tarafından 1974 yılında tanımlanmıştır. Bu kurama göre liderler, uygun ortamlarda ortaya çıkmaktadır.⁸⁶ Araştırma değişkenleri olarak lider ile astları

⁸¹ Koçel, 1998, s:402

⁸² Langton ve Robbins, s.263

⁸³ Luthans, s.292

⁸⁴ P. Hersey, K. Blanchard ve D. E. Johnson, Management of Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1996, s.120

⁸⁵ Luthans, s. 292

⁸⁶ İ. E. Başaran, Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi, 1998, s.55

arasındaki ilişki, işin yapısı ve liderin astları karşısındaki gücü olarak belirlenmiştir.⁸⁷ Lider ile astları arasındaki ilişki, astların lideri “lider” olarak kabul etme ve lidere duyduğu saygı ve güveni ifade etmektedir.⁸⁸ İşin yapısı, işin başarıya ulaşabilmesi için önceki örnekleri olup olmamasının araştırılmasıdır.⁸⁹ Liderin pozisyonundan kaynaklanan astlarına karşı gücü, liderin grup içerisindeki etkinliğidir.

Fiedler çalışmalarında, liderliğin en önemli unsuru olarak bireyin temel liderlik stili olduğunu ifade etmiştir.⁹⁰ Buna göre liderlik performansı ile liderin davranış ortamı arasında bir ilişki bulunmaktadır.⁹¹

Model ile ilgili olarak çalışmalar neticesinde “en az tercih edilen iş arkadaşı anketi” hazırlanmıştır.⁹²

2.2.3.1. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı

Blake ve Mouton tarafından önerilen “iki boyutlu liderlik teorisi” ile “Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları” dikkate alınarak Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik teorisi geliştirilmiştir.⁹³

Bu kurama göre lider, liderlik davranışının etkinliğini arttıracak en önemli unsurların başında liderin astlarının sahip olduğu olgunluk düzeyidir.⁹⁴ Bu kuramda sıralanan liderlik davranışları şunlardır: emir verme, ikna etme, katılımcı ve yetki devredici.⁹⁵

⁸⁷ Luthans, s.277

⁸⁸ S. P. Robbins ve T.A. Judge, Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, s.410

⁸⁹ Koçel, 2005, s.599

⁹⁰ Robbins ve Judge, s 409

⁹¹ Langton ve Robbins, s. 410

⁹² Langton ve Robbins, 2006, s.411

⁹³ U. Zel, Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001, s. 106

⁹⁴ Erçetin, s.42

⁹⁵ Langton ve Robbins, 2006, s.264

2.2.3.2. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Alan yazınında “normatif karar verme süreci” olarak da adlandırılan⁹⁶ bu kuram 1973 yılında geliştirilmiştir. Bu kuramda, liderlik davranışının, örgütün durumuna göre şekillenmektedir ve liderler örgütün durumuna göre farklı liderlik tarzları sergilemektedir.⁹⁷ Araştırmacılar özellikle örgütün hangi durumunun, lideri hangi davranışa sevk ettiğinin tespit edilmesi ve uygun liderlik tarzlarının belirlenmesi konusuna odaklanmışlardır.⁹⁸

Vroom- Yetton'a göre liderler beş farklı davranış gösterirler.⁹⁹ Bu davranışlar otokratik davranıştan demokratik davranışa sıralanmaktadır. Bu amaçla 7 farklı soru kalıbı ortaya çıkmıştır.¹⁰⁰ Sorular aşağıdaki şekilde sıralanmakta ve sadece iki farklı yanıt verilebilmektedir: evet veya hayır.¹⁰¹

1. Sorunun çözümünde kaliteye gereksinim var mıdır?
2. Yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
3. Sorun yapılandırılmış mı?
4. Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi çok önemli midir?
5. Kararları tek başıma verirsem, astlarımla bunu kabul edeceklerinden kesinlikle emin miyim?
6. Astlar, bu sorunun çözümü sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri benimsemişler midir?

⁹⁶ J. B. Miner, Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership. New York: M.E. Sharpe, Inc., 2005, s.208

⁹⁷ İ. Erdoğan, İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 242, 1991, s. 351

⁹⁸ Luthans, s.309

⁹⁹ Miner, 2005, s.210

¹⁰⁰ H. Can, Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s. 196

¹⁰¹ S. Begeç, Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 1999, s.56

7.Tercih edilen çözümler, astlar arasında çatışma meydana getirmekte midir?

2.2.3.3. Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

Blake ve Mouton'un kuramından hareket eden Redd'in, bu kurama yeni boyut olarak "etkinlik" ilave etmiştir¹⁰² ve 4 farklı lider davranışı önermiştir.¹⁰³ Uygun ve kabul edilebilir lider davranışı, bu kuramda "etkin" olarak ifade edilmiştir. Bu etkinlik liderin kendisinden kaynaklanmamaktadır. Etkinlik davranışın duruma "uygunluğuna" bağlı olarak şekillenmektedir.¹⁰⁴ Modele dahil edilen etkinlik kavramı nedeni ile 4 lider davranışı, 8 davranışa yükselmektedir.¹⁰⁵ Bu davranış kalıpları şunlardır:¹⁰⁶

- Etkisiz Kopuk.
- Etkili Kopuk.
- Etkisiz Adamış.
- Etkili Adamış.
- Etkisiz İlgili.
- Etkili İlgili.
- Etkisiz Bütünleştirici.
- Etkili Bütünleştirici.

¹⁰² Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul, 2001, s. 445

¹⁰³ M. Ömürgönülşen, ve L. Sevim, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi , 12 (2), 91-103, 2005, s.94

¹⁰⁴ Eren, s.447

¹⁰⁵ Zel, 2001, s.126

¹⁰⁶ Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.95

2.2.3.4. Yol-Amaç Kuramı

Bu teori 1970 yılında Evans'ın yazmış olduğu “The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship” makalesi ve daha sonra 1971 yılında Robert House'ın “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness” makalesiyle yol-amaç kuramının ana fikri ortaya çıkmıştır.

Yol-amaç teorisi, liderlerin tayin edilmiş olan hedeflere ulaşmak için takipçilerini nasıl motive ettiği konusuna odaklanmaktadır. Astların neyin motive ettiği üzerine yoğun araştırmalar yapan yol-amaç teorisi, literatürde ilk olarak 1970'lerin başında Evans (1970), House (1971), House ile Dessler (1974) ve House ile Mitchell'in (1974) çalışmalarında ortaya çıkmıştır.¹⁰⁷

Yol-amaç teorisi, liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve takipçilerin çalıştığı duruma en uygun özel davranışları seçmek suretiyle, hedeflerine giden yolda onlara nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Uygun tarzı seçmek suretiyle liderler, astların başarı ve tatminkarlık beklentilerini artırır.¹⁰⁸

Yol amaç teorisi bir sonraki kesimde daha detaylı bir şekilde ele alınacağından tartışma bu kısımda uzatılmayacaktır.

2.2.4.Çağdaş Liderlik Kuramları

Klasik liderlik kuramlar, geliştirildikleri dönemin özelliklerini barındırmakta ve özellikle küreselleşme karşısında ortaya çıkan yeni durumlara yeteri kadar açıklama getirememektedir. Ortaya çıkan bu yeni ortamda etkin liderlik çok daha önem taşımaya başlamıştır.¹⁰⁹ Yeni liderlik teorileri bu yeni ortamlara uyum sağlayacak ve çağın getirmiş olduğu hıza ulaşacak niteliktedir. Bilginin artık logaritmik olarak arttığı bu

¹⁰⁷ Colin. P. Silverthorne, A Test of the Path-Goal Leadership Theory in Taiwan. Leadership & Organization Development Journal , 22 (4), 2001, s.115

¹⁰⁸ Silverthorne, s.116

¹⁰⁹ D. A. Van Seters, ve R. H. Field, An Evolution of Leadership Theory, Journal of Organizational Change Management , 3 (3), 29-45, 1990s, 29

çağda, liderin eğitimi ve zekası diğer dönemlere göre çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu nedenle artık liderlerde aranan temel özellikler haline gelmiştir.¹¹⁰

Yeni kuramların temel hareket noktası liderler ile astları arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörlerin açıklanmasıdır.¹¹¹ Bu kapsamda, klasik yol gösteren, destekleyen liderlik teorileri yerine vizyoner liderlik teorileri gündeme gelmektedir.¹¹² Bu nedenle yeni teorilerin özünde liderlerin, astlarının duygularına nüfus edebilmesi beklenmektedir.¹¹³

2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik / Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tipinde beklenen liderin, astlarına yol göstermesi, neyi ve nasıl yapması gerektiğini belirtmesidir. Bu nedenle standartlara uygun hareket ederler ve astlarının da bu prosedürlere uymalarını talep ederler. Bu nedenle etkileşimci liderliğin iki boyutu ortaya çıkmaktadır: şartlı ödül ve istisnalarla yönetim.¹¹⁴

Dönüşümcü liderlik ise değişimle alakalıdır. Buna göre liderin performansı en büyükmeyi sağlayacak değişikliğin belirlenerek, mevcut şartların değiştirilmesini önermektedir.¹¹⁵ Bu nedenle karşılıklı etkileşime açık bir süreç olarak ifade edilmektedir.¹¹⁶ Süreç üç aşamada ortaya çıkmaktadır. İlk aşamada lider öncelikle yöneticileri değişime ikna eder. İkinci aşamada lider örgüt üyelerine kabul edilecek bir vizyon sunar. Üçüncü aşamada ise vizyona bağlı olarak ortaya çıkarılan değişim ve

¹¹⁰ Langton ve Robbins, 2006, s.268

¹¹¹ Güney, 2006, s.415

¹¹² B. Shamir, R. J. House, ve M. B. Arthur, The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory. Organization Science , 4 (4), 577-594, 1993, s.578

¹¹³ N. Baloglu ve E. Karadağ, Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , 15 (58), 165-190, 2009, 167

¹¹⁴ Semra Güney, Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1),135-148, 2006, s.419

¹¹⁵ O. J. Harris ve S. J. Hartman, Organizational Behaviour. New York: Best Business Books, 2002, s.245

¹¹⁶ Silverthorne, s.68

dönüşüm öğretimin kimliği olması sağlanır.¹¹⁷ Etkileşme sürecinin aktif ve verimli olabilmesi için liderin entellektüel seviyesi önem kazanmaktadır.¹¹⁸

2.2.4.2. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik konusu pek çok araştırmacı tarafından incelenmektedir.¹¹⁹ Bu konuda ilk ciddi çalışma Max Weber'e aittir. Weber, otorite tiplerini sıralarken, karizmatik otoriteyi de incelemiş ve bu otoritenin ilahi kaynaklı bir yetenek olduğunu ifade etmiştir.¹²⁰ Konumuz açısından karizma ve karizmatik lider kavramını ilk kullanan araştırmacı Robert House'dır.¹²¹ House çalışmalarında 6 davranış tipinin önemli olduğunu ifade etmiştir.¹²²

- Vizyon ve hitabet yeteneği.
- İzleyenlerin gereksinimlerine duyarlılık.
- Çevresel duyarlılık.
- Geleneksel olmayan davranış biçimi.
- Kişisel riskler alabilme.
- Statükocu yaklaşımdan uzak durma.

Karizmatik liderliğin, diğer liderlik kuram ve tarzlardan ayıran faktörler şu şekilde sıralanabilir: bu liderlik tipinde astlar, karizmatik özelliklere sahip liderlerle

¹¹⁷ G. Budak ve G. Budak, İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları, 2004, s.427

¹¹⁸ N. Özaralli, Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. Leadership & Organization Development Journal , 24 (6), 335-344, 2003, s. 335

¹¹⁹ J. M. Crant ve T. S. Bateman,, Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality. Journal of Organizational Behaviour (21), 63-75, 2000, s.63

¹²⁰ H. Gül ve G. Çöl, Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17 (3-4), 163-184, 2003, s.163

¹²¹ Robbins ve Judge, s.432

¹²² R. Rowden, The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviour and Organizational Commitment. Leadership & Organization Development Journal , 21 (1), 30-35, 2000, s. 32

aralarında kurduğu duygusal bağ; astların motivasyonlarını, davranışlarını, etkileme gücüne sahiptir.¹²³

2.3. Yol Amaç Kuramı

Evans ve House'un çalışmalarına dayanan bu kuramın özünde liderin vazifesi, çalışanlara "doğru yolu" göstermek olduğu ifade edilmektedir. Burada doğru yol hem iş görenlerin kendi amaçlarını hem de örgütlerin amaçlarını uzlaştıran yoldur.¹²⁴ Bir liderin takipçilerinin gelişim düzeyine uyum sağlaması gerektiğini öne süren durumsal yaklaşımın aksine yol-amaç teorisi liderin stili ile takipçilerinin özellikleri ve örgütsel ortam arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır. Yol-hedef teorisi, liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve takipçilerin çalıştığı duruma en uygun özel davranışları seçmek suretiyle, hedeflerine giden yolda onlara nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Uygun tarzı seçmek suretiyle liderler, takipçilerinin başarı ve tatminkarlık beklentilerini artırır. Liderler, çalışma ortamında bilgi sağlayarak ya da ödül vererek takipçilerinin hedeflerine ulaşma çabalarını arttırmaya çalışırlar.¹²⁵ Bu teorinin temelinde, iş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları halinde daha fazla gayret gösterecekleri, neticede çok daha değerli şeylere ulaşacaklarını bilmeleri halinde çok daha fazla çalışacakları varsayımına dayanmaktadır.¹²⁶ İş görenlerin, beklentilerinin oluşmasını sağlayan ise liderlerin davranışlarıdır.¹²⁷

Bu varsayım, liderlikle ilgili mümkün muhtelif olayların tahminlemesi amacıyla kullanılabilmesini sağlamaktadır.¹²⁸

¹²³ Crant ve Bateman, 2000, s.64

¹²⁴ Silverthorne, s.151

¹²⁵ Peter G. Northouse(Western Michigan University), Leadership Theory And Practice, Seventh Edition (7. Basım), SAGE Publications Copyright 2016

¹²⁶ Robert. J. House ve R. Mitchell Terence (1974), PAth – Goal Theory of Lidership, Der: E. Bonne ve Donald D. Bowen, Journal of Contemporary Business, S:316

¹²⁷ Robert Albanese, (1988), Management, Southwestren Publishing Co, ABD, s.467

¹²⁸ Delert M. Nebeker ve Terence R. Mitchell (1974), "Leader Behavior: An Expactancy Theory Approach", Organization Behavior and Human Performance, No: 11,s.355

2.3.1. Yol Amaç Kuramında Kullanılan Motivasyon Teorileri

Yol-amaç kuramını geliştiren Robert House ve Martin Evans çalışmalarında ifade ettikleri üzere, özellikle iki motivasyon teorisinden hareket etmişlerdir. Bu teoriler şunlardır:

- Vroom'un Beklenti teorisi.
- Lawler ve Porter'ın Beklenti teorisi.

Beklenti teorileri, genel olarak liderin motivasyona bağlı olan değişkenleri anlayıp yorumlaması ile alakalıdır. Bir başka deyişle odak noktaları bizzat liderlerin kendileridir.¹²⁹ Bir liderin, çalışmaları ile ilgili olarak takipçileri için neyin daha ödüllendirici olduğunu bulması ve sonrasında takipçileri çalışmalarının gereklerini yerine getirdiklerinde bu ödülleri takipçileri için hazır hale getirmesi gerekmektedir. Beklenti teorisi, takipçilerin seçtiği hedefler, liderlerin bu hedeflere ulaşma yolunda onlara nasıl yardım ettiği ve bu hedeflere ulaştıklarında onları nasıl ödüllendirdiği ile ilgilidir.¹³⁰ House, geliştirdiği teori ile farklı şart ve durum karşısında bulunan liderlerin davranışları arasındaki farklılıkları incelemiş ve odak noktası olarak sadece liderleri değil, izleyicileri de almıştır.¹³¹

Bu kesimde, teorinin gelişmesinde etkili olan teorilere yer verilmektedir.

2.3.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Motivasyon süreç teorileri, bireyin motivasyonunu ele almakta ve bireyin motive olabilmek için bireyin nasıl davrandığını incelemektedir.¹³² Vroom'un beklenti teorisi, literatürde motivasyonun süreç teorileri içerisinde yer almaktadır.¹³³ Vroom

¹²⁹ Eren, 2001, s.527

¹³⁰ Silverthorne, s.115

¹³¹ R. S. Schuler, A Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical Investigation. Michigan Üniversitesi Doktora Tezi .Michigan, 1973, s. 46

¹³² Colin. P. Silverthorne, (2005). Organizational Psychology in Cross -Cultural Perspective. New York: New York University Press, s. 98

¹³³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım Yayım, Bursa, s. 293

geliştirmiş olduğu teoriye göre bir işin muvaffakiyetle sonuçlanabilmesi, başarıya neden olan davranışların ödüllendirilmesine bağlıdır. Bir başka deyişle beklenti teorisi, iş görenin sarf ettiği emek, gösterdiği performans ve ödül arasındaki ilişkiye bağlı olarak algının değiştiğini ifade etmektedir.¹³⁴

Vroom çalışmalarında motivasyonun 3 unsura bağlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:¹³⁵

- Valens. Bireyin ödüle verdiği değer.
- Beklenti. Birey hedeflediği sonuca ulaşabilmek için çaba göstermesi halinde başarıya ulaşacağına dair bir beklentisi olmalıdır.
- Araçsallık. Bireyin başarı olarak nitelendirilen sonuca ulaşmasının, ona bir ödül getireceği yönündeki inanç.

Vroom'un beklenti teorisini matematiksel olarak aşağıdaki formda ifade etmiştir.¹³⁶

$$\text{Valens} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} = \text{Motivasyon}$$

Bu modelde yer alan değişkenler hakkında bilgiler şu şekilde sıralanabilir:

Valensi belirleyen, bireyin ödüle karşı duyduğu arzudur. Bazı ödüllerin, diğer ödüllere nazaran bireyi daha fazla etkilemesinin nedeni budur. Valens, yani bireyin ödüle karşı atfettiği değer, bireyin tatminini de etkileyecektir.¹³⁷ Valens değeri istatistiki olarak bir korelasyon ilişkisini göstermesi nedeniyle -1 ile +1 arasında değer almaktadır. 0 Bireyin bir hissiyat beslemediğinin işaretidir. Valens hakkında bir örnek vermek gerekirse bireyin işinde başarılı olması halinde alacağı terfi örnek olarak gösterilebilir. Eğer bu terfi iş gören için önemli ise valens +1'e yaklaşacaktır. Şayet birey alacağı terfi ile bölüm değiştirmek gibi bir sonuçla karşılaşacak ve mevcut bölümünü bırakmak

¹³⁴ J. W. Newstrom, ve K. Davis (1997). Organizational Behaviour Human Behavior At Work 10. Edition. New Delhi: McGraw-Hill Companies, Inc., s.149

¹³⁵ Newstrom ve Davis, s.145

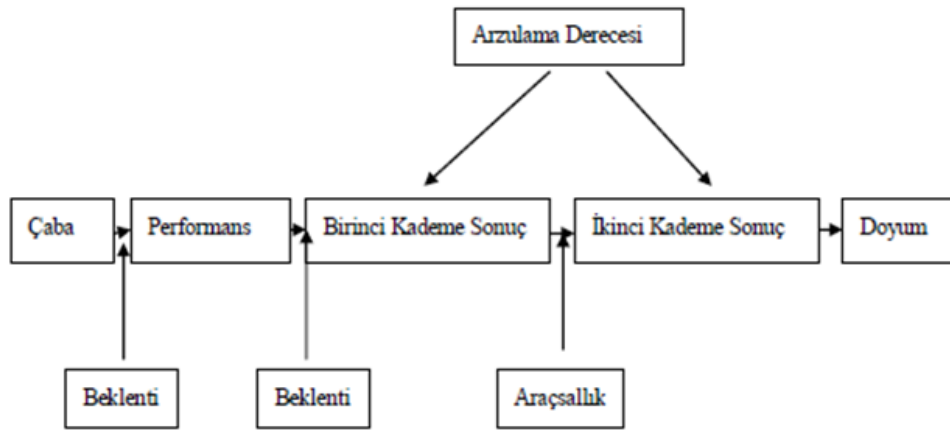
¹³⁶ Newstrom ve Davis, s.145

¹³⁷ Koçel, 2005, s.649

istemiyorsa bu durumda valens -1'e yaklaşacaktır. Herhangi bir nedenden dolayı iş gören terfiye karşı bir his beslemiyorsa valens 0 olarak gerçekleşecektir. İş görenin, işinde göstermiş olduğu çabanın neticesinde bir başarıya ulaşacağı yönünde kanaat geliştirirse, birey çok daha fazla çaba göstermeye başlayacaktır. İş görenin beklentisi bir ihtimal içerdiğinden, olasılıksal olarak ifade edilebilir. Olasılık 0 ile 1 arasında yer alacaktır. 0 olasılıksızlığı ifade ederken, 1 kesinliği ifade etmektedir.¹³⁸

Performans ve ödül arasındaki ilişki, araçsallık olarak ifade edilmektedir. Araçsallık ödülün performans üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Basit bir örnek vermek gerekirse iş görenlere verilen ücret emeğin karşılığıdır. Ancak bu ücret sadece emeğin karşılığı olmakla kalmaz, onun sosyal statüsünü belirleyen bir araç haline gelmektedir. İş görenin ve ailesinin geçimini bu ücretle sağlar ve onun sosyal saygınlığını belirler.¹³⁹

Şekil 2. Vroom'un Beklenti Teorisi



Kaynak: Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım. s. 649

Vroom'a göre liderlik tipleri şunlardır:¹⁴⁰

¹³⁸ Newstrom ve Davis, s.146

¹³⁹ Başaran, s.159

¹⁴⁰ Viktor Vroom (1973), A New Look At Managerial Decision Making, Organizational Dynamics, Vol 2, No: 1, s. 344

- AI: Lider o anda elindeki mevcut bilgiyle sorunu kendisi çözer veya kararı kendisi verir.
- AII: Lider, gerekli bilgiyi ast veya astlarından alır, sonra sorunu kendisi çözer veya kararı kendisi verir. Liderler astlarından bilgi alırken, onlara sorunun ne olduğu anlatabilir veya anlatmayabilir. Astların rolü alternatif çözüm sağlamak veya değerlendirme yapmaktan ziyade gerekli bilgiyi saptamaktır.
- CI: Lider, sorunla ilgili astlarının fikir ve önerilerini tek tek alır ve astlarının etkisini yansıtabilen veya yansıtamayan bir kararı tek başına verir.
- CII: Lider, sorunu astlarıyla bir grup toplantısında paylaşır, onların fikir ve önerilerini tespit eder. Astlarının etkisini yansıtabilen veya yansıtamayan bir kararı tek başına verir.
- CIII: Lider, sorunu astlarıyla bir grup üyesi olarak paylaşır. Alternatifler müştereken oluşturulur, değerlendirilir ve çözüm üzerinde müşterek bir fikir birliğine varılır. Lider grubun kendi çözümü kabul etmesi yönünde etkilemeye çalışmaz. Aksine, grubun benimsediği çözümü kabul etmeye hazırdır.

Vroom'un tarafından geliştirilen teoriye önemli katkı sunan çalışma 1967 yılında gerçekleştirilmiştir. Galbraith ve Cummings gerçekleştirdikleri çalışmada beklenti teorisinde bazı geliştirmelere ihtiyaç olduğunu tespit etmişler ve neticede valensin içsellğine ve dışsallığına vurgu yapmışlardır.¹⁴¹ Teoriye getirilen bu katkı ile birlikte, iş görenin, tevdi edilen vazifelerde başarılı olabilmesi içsel ve dışsal çıktılara bağlıdır. Bir başka deyişle iş gören nezdinde ödüllerin bir kıymeti bulunmuyorsa, motivasyonu olumsuz etkilenecektir.¹⁴² Somut bir örnek ile ifade etmek gerekirse iş

¹⁴¹ Robert. J. House (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly , 16 (3), s.322

¹⁴² Judith. R. Gordon, (1993). A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (4. Edition). USA: Allyn and Bacon, s. 140

gören çalıştığı işini seviyorsa veya işinde yüksek performans gösterdiğinde elde edeceği ödüllerin nazarında bir değeri bulunmuyorsa işe ilgisi ve motivasyonu azalacaktır. Çünkü iş görenin beklentisi, içsel ve dışsal etkilerin sağlayacağı tatmin ile motivasyon sağlayacaktır. Bu örnekte işe karşı sevgi içsel, performans ödülü dışsal etmendir.¹⁴³

House, Yol-amaç teorisini açıklamak için önceki satırlarda yer alan formülü aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:¹⁴⁴

$$M = IV_b + E_1 [IV_a + \Sigma(E_2 EV_n)]$$

M = Motivasyon

IV_b= Bireyin işi gerçekleştirmeye verdiği içsel değer.

IV_a= Bireyin iş başarımına verdiği içsel değer

E₁= Bireyin çabasının işi başarıyla tamamlayacağına dair beklentisi.

E₂=Bireyin bir işi başarıyla tamamladığında ödül (dışsal) elde edeceğine dair beklentisi.

2.3.1.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

1968 yılında geliştirilen teori, Vroom'un ifade ettiği beklenti teorisinin daha geliştirilmiş bir versiyonu olarak ifade edilebilir. Bu teori iş görenlerin bilgi ve yeteneğini modele dahil etmektedir. Buna göre iş görenin işe göre sahip olduğu bilgi ve yeteneğini kullanarak örgüt içerisinde bir yer bulur. İş görenin sahip olduğu role ilişkin algısı, motivasyon üzerinde etkilidir. Buna göre motivasyonun oluşmasında bilgi ve yetenek önemli rol oynamaktadır.¹⁴⁵ Buna göre şu sonuca ulaşmak mümkündür; bireyin yeteneği bulunmuyorsa veyahut da örgüt içerisinde sahip olduğu rolden memnun değil ise vazifesinde motive ve başarılı olamaz. Motive olamamış ve işinden memnun olmayan iş görenin işinden tatmin olması mümkün olmaz. Vroom'un teorisine Lawler

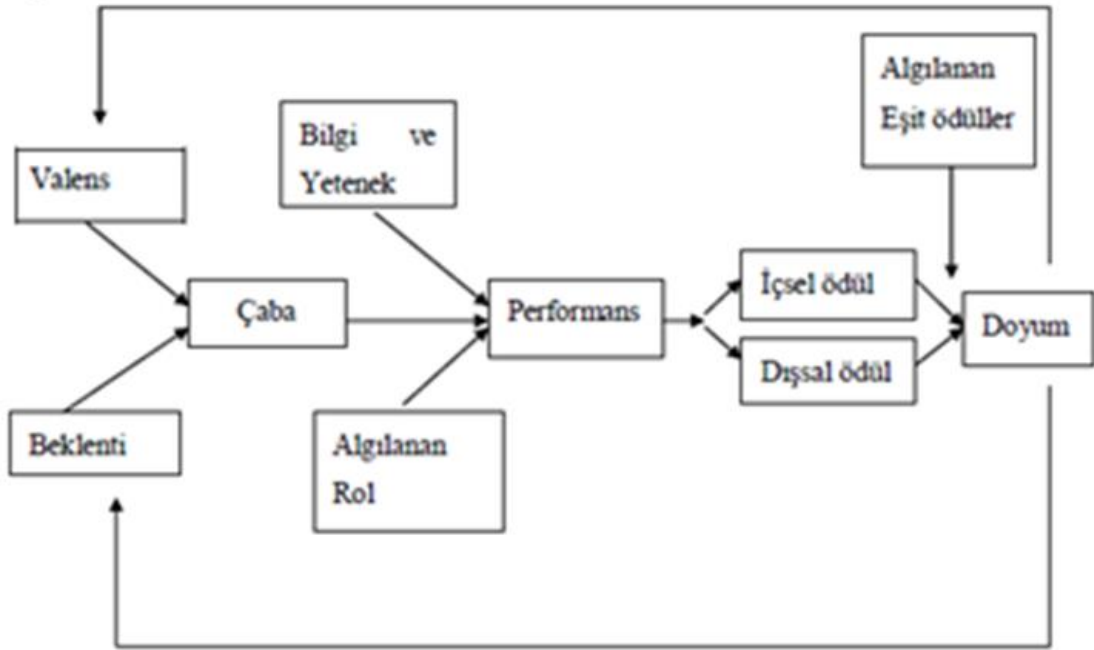
¹⁴³ House, 1971, s.323

¹⁴⁴ House, 1971, s.323

¹⁴⁵ Koçel, 2005, s.651

ve Porter tarafınca getirilen bir diğer önemli katkı ödüllendirme sistemlerine ilişkindir. Lawler ve Porter’a göre örgüt içindeki performans ve ödüllendirme sisteminin iş görenlerce nasıl algılandığı önemlidir: adil mi, değil mi?¹⁴⁶

Şekil 3. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi



Kaynak: Miner, J. B. (2005). Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership. New York: M.E. Sharpe, Inc. s: 99

2.3.2. Kuramın Teorik Yapısı

Bu kuram, öğütlerde başarılı liderlik davranışları üzerine çalışmalarda araştırmacıların motivasyon konusunda geçen “bekleyiş” (expectancy) kuramından hareket ederek geliştirdikleri modele dayanmaktadır.¹⁴⁷ Kuramın hazırlanmasında ve geliştirilmesinde Martin Evans’ın 1970 yılında yayınladığı “The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship” adlı makalesi ve Robert House’un 1971 yılında

¹⁴⁶ Eren, s.537

¹⁴⁷ Eren, s.402

yayınladığı “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness” makalesinin katkıları önemli yer tutmaktadır.¹⁴⁸

Evans, çalışmalarının başlangıcında liderin astlarına sunduğu ödülleri ulaşılabilir hale getirmesinin ve bu ödüllere ulaşmada astlarını motive edebilmesinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Bir başka deyişle Evans, hedef ve performans sisteminin daha açık hale getirilmesi gerektiğini ifade etmiştir.¹⁴⁹

Daha sonra House, çalışmalarını Georgopoulos ve arkadaşlarının 1957 yılında gerçekleştirdikleri “A Path-Goal Approach To Productivity” adlı makalesine dayandığını ve bu makaleyi Vroom’un beklenti kuramına göre yorumladığını ifade etmiştir.¹⁵⁰

Bu teorinin geliştirilmesinde katkıları olan bir diğer çalışma grubu da Ohio State Üniversitesi’nde gerçekleştirilen çalışmalardır. Ohio State Üniversitesi’nde sürdürülen çalışmalardan elde edilen sonuçların farklılık arz etmesi neticesinde, liderlik üzerinde çalışmalarında etkili liderliğin durumsal değişkenlere bağlı olabileceği fikrini doğurmuştur.¹⁵¹

House ve Evans tarafından geliştirilen bu kuramın amacı lider etkinliğinin açıklamasıdır. Bir başka deyişle bu modelde amaçlanan liderin motivasyonu değildir. Kuramda esas alınan liderin grubu etkilemesi ve izleyenlerin motivasyonudur.¹⁵² Kuramın hareket noktası bir başka deyişle bu kuramda, liderin motivasyonu değil, liderin izleyicileri ne derecede etkilediği, önderlerin iş ile ilgili davranışların grup üyelerince nasıl algılandığı ve grup üyelerinin belirlenmiş ortak amaca erişebilmesi için izleyebileceği yolların neler olduğu üzerinde yoğunlaşmaktadır.¹⁵³

¹⁴⁸ Luthans, s.280

¹⁴⁹ Evans, s.172 – 178

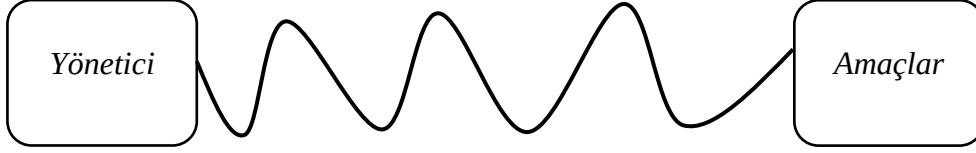
¹⁵⁰ House, 1971, s.322

¹⁵¹ House, 1971, s.323

¹⁵² Çelik, 1999, s.17

¹⁵³ Eren, s.402

Şekil 4:Yol Amaç Liderlik Teorisi



Yol-amaç kuramı alan yazını içerisinde Durumsallık kuramları içinde konumlandırılabilir.¹⁵⁴ Bu teoride, durumsallık teorilerinin temel varsayımlarında da ifade edildiği üzere, liderlik davranışları ile durumsal değişkenler arasında bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Bir başka deyişle, durumsal değişkenler ile liderlik davranışları arasında bir bağımlılık ilişkisi bulunmaktadır. Yol-amaç teorisindeki durumsal değişkenler; çalışanların özellikleri, çalışanlar üzerindeki çevre ve zaman baskısı ve işin niteliğidir.¹⁵⁵

2.3.2. Yol Amaç Kuramında Lider Tipleri

House (1970) ve Evans'ın (1974) araştırmalarında ifade edildiği üzere, yol-amaç kuramı, liderin davranışlarından hareket ederek iş görenlerin nasıl etkilendiğini araştırmaktadır. Bu araştırma, iş görenlerin liderlerin sergiledikleri davranışlardan etkilennemelerini incelemektedir. Bu inceleme üç noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar:¹⁵⁶

- a. İş doyumu
- b. Motivasyon
- c. Performans.

¹⁵⁴ Çelik,1999, s.20

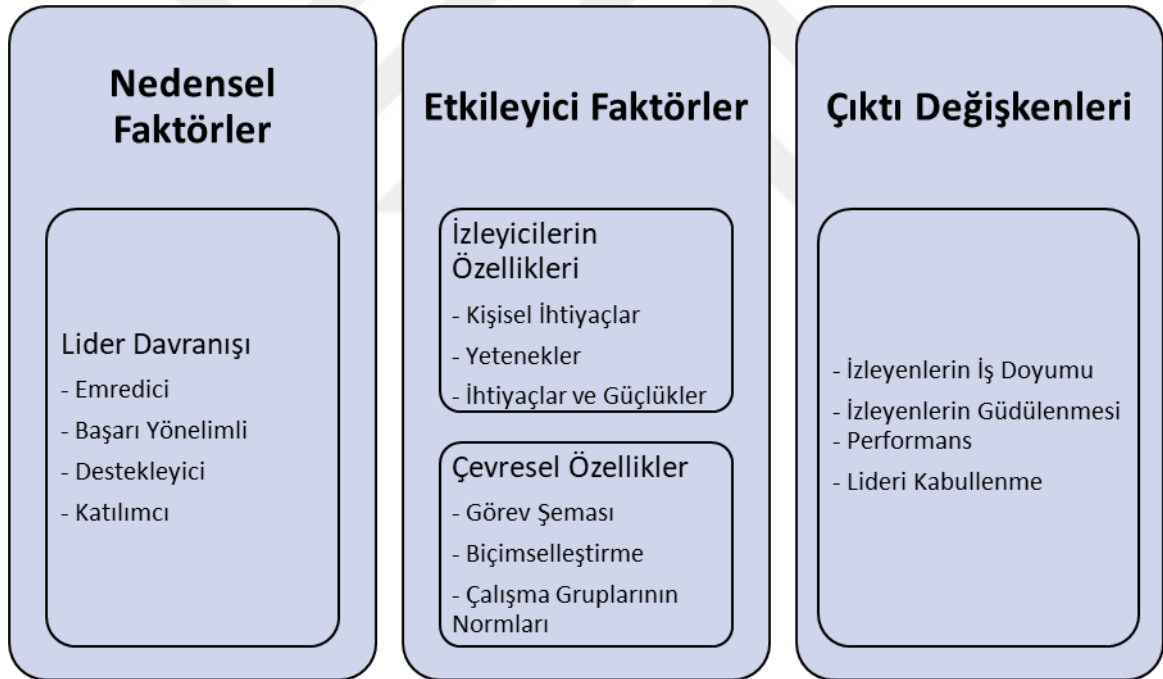
¹⁵⁵ Koçel, 2005, s.603

¹⁵⁶ M.G. Evans, Effects of Supervisory Behavior, Ezensions of a Path – Goal Theory of Motivation, Journal of Applied Psychology, No:59Evans, 1974, s. 92

Liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde geliştirilen teoriye göre 4 tip liderlik davranışından söz edilebilmektedir. Bu davranışlar şunlardır:¹⁵⁷

- i. Emredici Lider Tipi
- ii. Başarı Yönelimli Lider Tipi
- iii. Destekleyici Lider Tipi
- iv. Katılımcı Lider Tipi

Şekil 5. Yol Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkiler

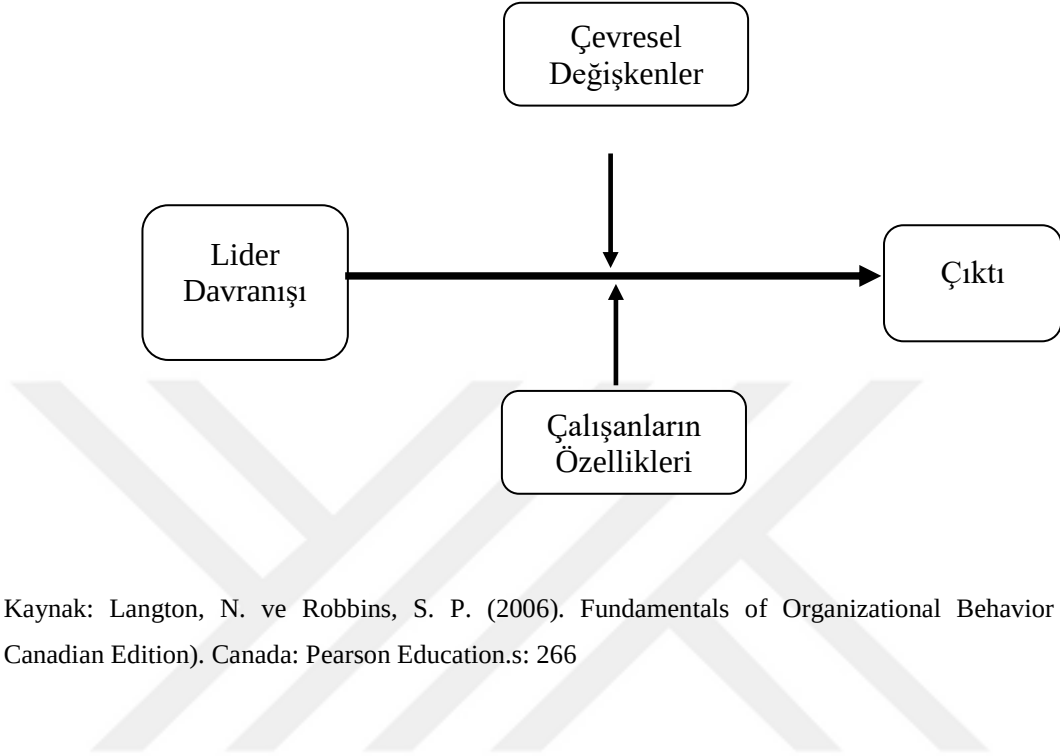


Kaynak: Hoy ve Miskel'den Aktaran Çelik:1999:19

Yol-amaç teorisinin temel bileşenlerinin detayları, yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Lider davranışı, etkileyici faktörler ve çıktı değerleri arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

¹⁵⁷ Çelik,1999, s.18

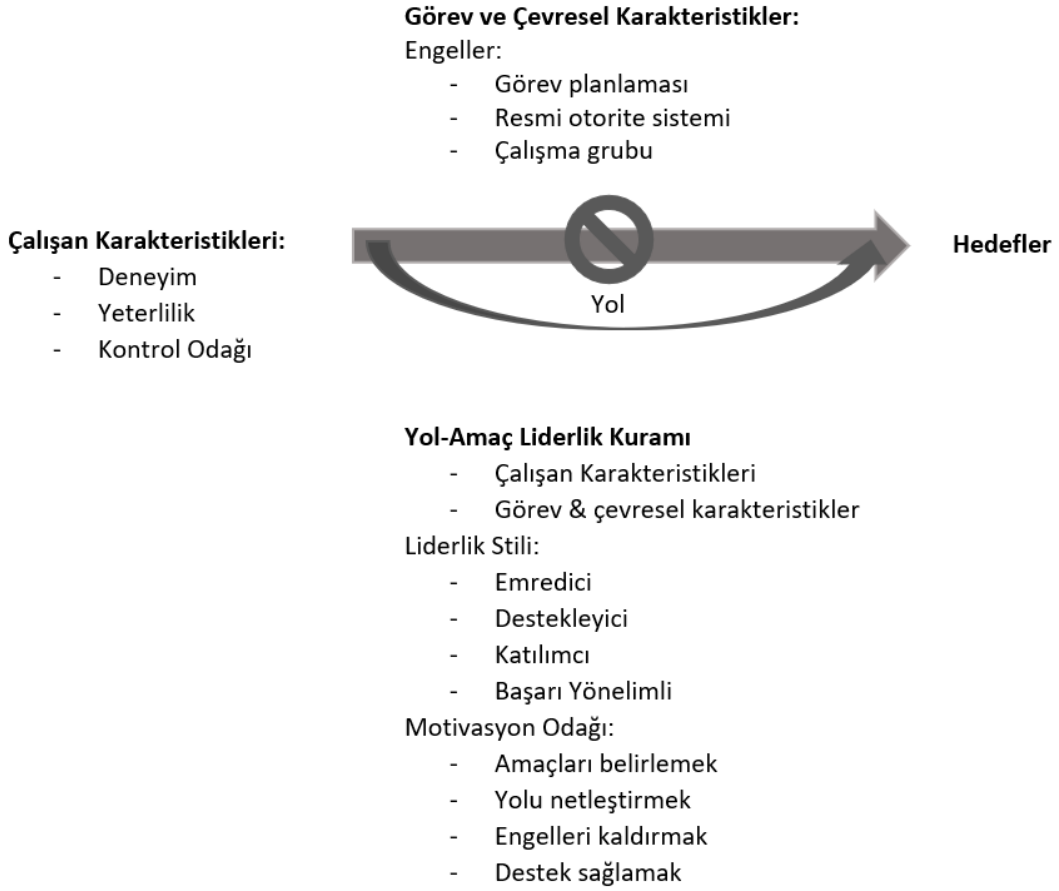
Şekil 6. Davranış Tipleri ve Değişkenlerin Çıktı Üzerindeki Etkisi



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

Bu görsel bazı çalışmalarda şu şekilde detaylandırılmıştır.

Şekil 7. Davranış Tipleri ve Değişkenlerin Çıktı Üzerindeki Etkisi (2)



Kaynak: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/lead_path_goal.html

2.3.2.1.Emredici Lider Tipi

Bu liderlik davranışında amaç, izleyicilerin beklenti ve eğilimlerini kural ve mevzuat içerisinde açıklamak ve izleyicilerin akıllarına takılan soruları yanıtlamaktır.¹⁵⁸ Yönlendirici liderlik kavramı, takipçilere, kendilerinden nelerin beklenildiği, bunları nasıl yapmaları gerektiği ve ne zaman yapmaları gerektiği de dahil olmak üzere, görevleriyle ilgili talimatlar veren bir lideri karakterize etmektedir.

¹⁵⁸ Çelik,1999, s.18

Yönlendirici bir lider, net performans standartları belirlemektedir ve kuralların ve düzenlemelerin takipçileri tarafından açık bir şekilde bilinmesini sağlar.¹⁵⁹

2.3.2.2.Başarı Yönelimli Lider Tipi

Bu liderlik tipindeki amaç, mevcut kural ve mevzuatın açıklanması değil, amaçlara ulaşmada izleyenlerin önünde olan engellerin tespit edilerek ortadan kaldırılması, üyelerin performansını geliştirme, mükemmelliği öne çıkarma, grup üyelerinin amaçlara ulaşmak için iş yapanlara güven verme ve grup üyelerinin yüksek standartları kazanmalarını sağlamak olarak sıralanabilir.¹⁶⁰ Başarı odaklı liderlik, takipçilerini mümkün olan en üst düzeyde çalışmaları için zorlayan bir lider ile tanımlanmaktadır. Bu lider, takipçileri için yüksek bir mükemmellik standardı ortaya koyar ve takipçilerinden sürekli olarak iyileştirme talep eder.¹⁶¹

2.3.2.3.Destekleyici Lider Tipi

Performans ve verimlilik gibi yarışmacı kavramlar yerine dostane ilişkilerin geliştirilebileceği ortamı geliştiren ve iş görenlere onlarla alakalarının üst düzeyde olduğunu gösterecek davranışlarda bulunan ve iş görenlerle yakından ilgilenen lider tipidir..¹⁶² Destekleyici davranış tarzını benimseyen liderler, işi takipçileri için keyifli hale getirmek amacıyla fazladan çaba gösterip, zahmete girerler. Ek olarak, destekleyici liderler takipçilerine eşitleri olarak davranır ve statüleri dolayısıyla onlara saygı gösterirler.¹⁶³

2.3.2.4.Katılımcı Lider Tipi

Kararların dikey bir hiyerarşide, yukarıdan aşağıya değil, tam tersine yatay bir zeminde iletişim halinde alınması, liderin kararlarını vermeden evvel iş görenlerin karar

¹⁵⁹ Silverthorne, 2005, s.117

¹⁶⁰ Çelik,1999, s.18

¹⁶¹ Silverthorne, 2005, s.118

¹⁶² Çelik, 1999, s.18

¹⁶³ Silverthorne, 2005, s.117

verilecek konu hakkında görüş ve düşüncelerinin alınması ve iş görenleri karar verme sürecinde etkin kılmak ve bunu iş görene hissettirmektedir.¹⁶⁴ Lider davranışlarına ek olarak, yol-hedef teorisinin diğer iki ana bileşeni: takipçilerin özellikleri ve görevlerinin nitelikleri olarak gösterilmektedir. Bu iki özellik-nitelik kümesinin her biri, liderlerin davranışlarının takipçilerinin motivasyonlarını nasıl etkilediği konusunda belirleyicidir. Başka bir deyişle, liderliğin etkisi hem takipçilerinin özelliklerine hem de görevlerinin niteliklerine bağlıdır.¹⁶⁵

2.3.2.5. Diğer Lider Tipi

Bahse konu dört liderlik davranışı, 1991 yılında House, yol-amaç kuramının farklı sonuçlar vermesi nedeniyle revize edilmiştir. Böylece toplam davranış tipi dörtten sekize yükselmiştir. Buna göre mevcut 4 tip lider davranışa ilave olarak getirilen davranış tipleri şunlardır:¹⁶⁶

- Karşılıklı kolaylaştırma davranışı,
- Grup odaklı karar süreci davranışı,
- Network'e (iletişim ağı) yönelik davranış.
- Değer temelli liderlik davranışı.

2.3.3. Yol-Amaç Kuramında Karakteristik

Yol-amaç kuramının önerileri, diğer teorilere göre daha sade ve uygulanabilmesi daha kolaydır. Yol amaç kuramı liderin işini tanımlamaktadır. Lider, iş görenlerin örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri için, örgüt hiyerarşisinde altında yer alan iş görenlerin, iş ve iş ortamından tatminlerini arttırmaktan mükelleftir. Liderler bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için iş planlarında ve çalışma ortamında ortaya

¹⁶⁴ Çelik, 1999, s.18

¹⁶⁵ Silverthorne, 2005, s.117

¹⁶⁶ Robert J. House (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. Leadership Quarterly , 7 (3), s. 336 - 343

çıkabilecek sorunları gidermeli ve iş görenler için örgüt amaçlarına en kolay ulaşabilecekleri yolları belirlemelidir.¹⁶⁷

Lider, bu sekiz tip davranıştan uygun olanları iş görenlerin güdülenmelerinin ve iş tatminlerini artırılmasını sağlamayı amaçlamaktadır.¹⁶⁸ Bu suretle genel etkinlik ve performansı yükseltmeyi amaçlamalıdır.¹⁶⁹

Liderler, farklı durum ve şartlar altında uygun liderlik davranış rolünü oynayabilmelidir.¹⁷⁰ Gerçek bir lider hangi durumda hangi tip liderliği uygulaması gerektiğine karar verebilmelidir.¹⁷¹

Yol-amaç kuramında farklı davranış modelleri arasından tercih, uygulandıkları alanlara göre yapılmaktadır. Örneğin eğitim alanında liderlik konusu ele alındığında emredici model dışındaki tüm modeller kullanılabilir niteliktedir. Zira eğitim sektöründe iş gören ve liderler yüksek eğitim seviyelerine sahiptirler. Anlama ve anlatma kapasiteleri yüksektir. Eğitim seviyeleri ve bilinç düzeyi yüksek olan bu kesimlere emredici liderlik tipinin uygulanması halinde istenilen sonuçlara ulaşmakta zorlanılması muhtemeldir. Okul yöneticilerinden beklenen eğitim ve öğretim faaliyetlerinin icrasını zorlaştıran sorunların ortadan kaldırılması ve eğitim sürecinin daha kolay işleminin sağlanmasıdır. Bu imkanlar tanındığı takdirde iş gören olan öğretmenlerin motivasyonu artacak ve işten alacakları tatmin yükselecektir.¹⁷²

Uygulanan sektöre ve örgüte bağlı olarak farklı liderlik tipleri seçilebilmesine olanak sağlaması yanında, kurama göre bir liderin başarı sağlamanın beklendiği iki durum söz konusudur. Bu konular şunlardır:¹⁷³

¹⁶⁷ Hodgetts, s.549

¹⁶⁸ Gordon, s.340

¹⁶⁹ Newstrom ve Davis, s.212

¹⁷⁰ Robert P. Vecchio, (1991). Organizational Behavior. ForthWorth: The Dryden Press, s.316

¹⁷¹ Silverthorne, 2005, s.70

¹⁷² Çelik, 1999, s.20

¹⁷³ Özkalp ve Kirel, 2010, s.318

- a. Lider, örgüte ait amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere ulaşılması halinde sağlanacak ödüller hakkında bilgi vermesi gerekmektedir.
- b. Lidere tevdi edilen ikinci önemli vazife ise, iş görenlerden beklenen hareket tarzları karşısında destek sağlamak ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayacak strateji ve taktikleri belirlemektedir.

Bu teoride liderin temel vazifesi çalışanları harekete geçirmektir. Liderler, iş görenleri harekete geçirmek suretiyle personelin performansını yükseltebilir ve istenen amaçlara ulaşabilir. Lider ancak bu şartlarla başarılı olarak addedilebilir.¹⁷⁴

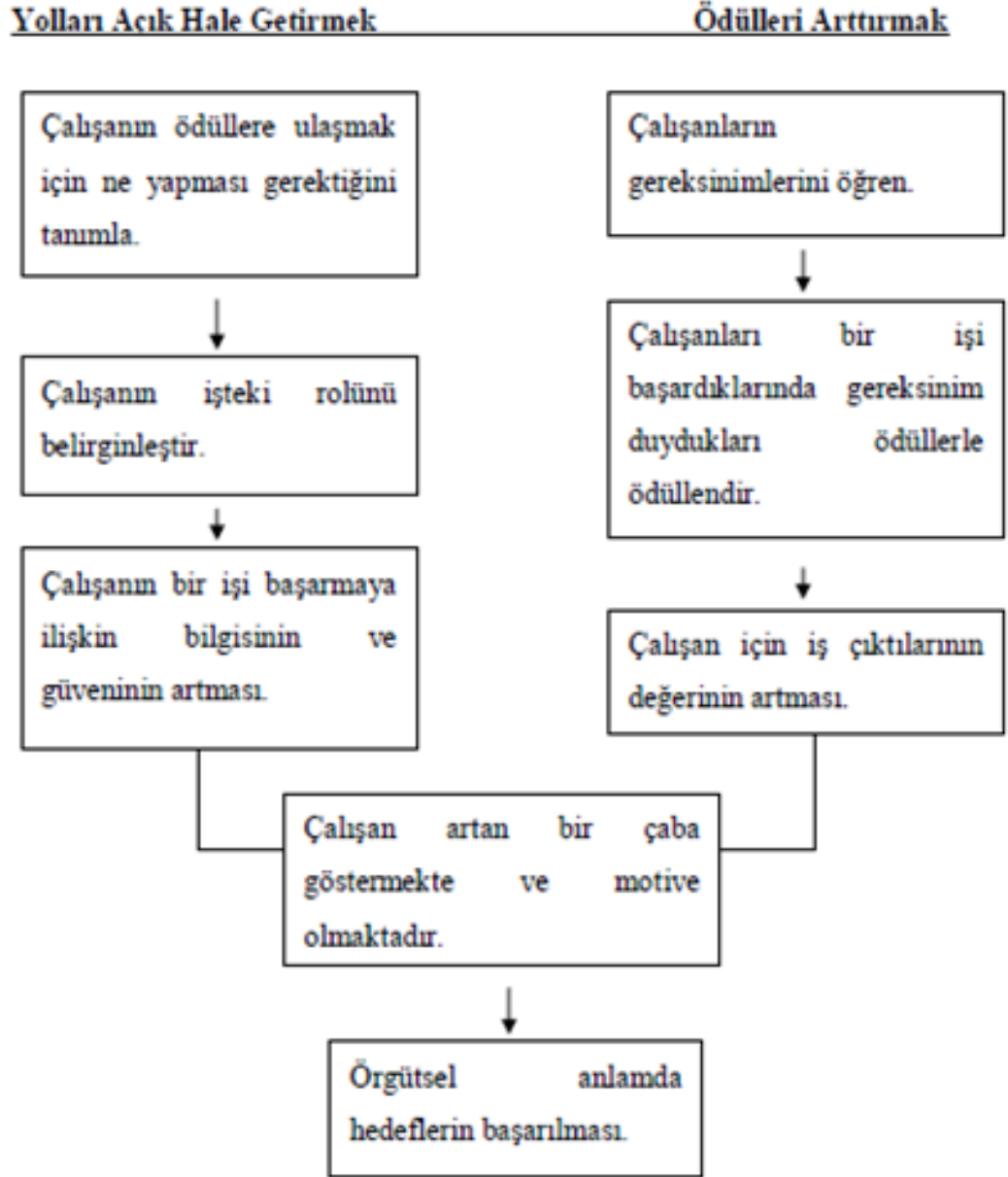
House'da çalışmalarında ifade ettiği üzere, liderler iş görenlerin, örgütlerin amaçlarına ulaşması için izlemesi gereken yolları, iş görenler için açık bir hale getirmekten mesuldür. Liderlerin iş görenlerin, örgütün amaçlarına ulaşmak için çalıştığı sırada karşılaştığı sorunlara çözüm bulması, iş görenlerin iş tatminini sağlar ve iş ile ilgili motivasyonlarını yükseltir. İş tatmini sağlaması ve motivasyonlarının yükselmesi ise iş görenlerin performanslarını olumlu etkiler.¹⁷⁵

Daft tarafından hazırlanan Yol Amaç Teorisine göre liderlerin başarı yolu aşağıdaki şekilde arz edilmektedir.

¹⁷⁴ A. Sagie ve M. Koslowski, (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory . Journal of Organizational Behavior , 15, 37-47.

¹⁷⁵ Yukl, s.16

Şekil 8. Yol Amaç Teorisinde Liderlerin Başarı Yolu



Kaynak: Daft, R. L. (1991). Management Second Edition. USA: The Dryden Press.s: 386

2.3.3.1. Deneyim

Liderlerin deneyimleri ve tecrübeleri astlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmede ve grubu yönlendirmede önem taşımaktadır.

2.3.3.2. Kontrol Odağı

Kontrol odağı ise sonuçların algılanışı ile alakalı olarak incelenmektedir. Somut bir olay sonucu karşısında, bireyin sonuca neden olay ile ilgili kendi davranışları ve kişisel özelliklerine bağlı olacağı beklentisi iç kontrol odağını; meydana gelen sonucun kendisi dışındaki şans, kader ve güçlü başkalarının etkisi gibi faktörlere bağlaması dış kontrol odağını oluşturmaktadır.¹⁷⁶

2.3.3.3. Öz Yeterlilik İnancı ve Öz Yeterlilik İnancında Özel Durumlar

Öz yeterlilik kavramının özü, bireyin kendisine ait olan yetenek, beceri ve kişiliğinden kaynaklanan kendine duyduğu güvenle alakalı bir kavram olup¹⁷⁷ Öz-yeterlilik kavramı Albert Bandura tarafından geliştirilmiştir.¹⁷⁸

Öz-yeterlilik, insan davranışlarına tesiri bulunan bilişsel süreçlerle alakalı faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre şahsi yeterlilik duygusunun yüksek olmasının bir yandan sosyal bütünleşmeye olumlu etkileri olduğu gibi, diğer yandan bireyin daha yüksek başarı sağlamasına yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle kavram eğitim hayatından iş hayatına bireyin tüm yaşamını ilgilendiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁷⁹

Bandura çalışmalarında öz-yeterlilik kavramını ifade ederken iki beklenti kavramını daha tanımladığı görülmektedir. Bu kavramlardan ilki; yeterlilik beklentileri, ikincisi sonuç beklentileridir. Yeterlilik beklentisi, bireyin iş yapabilme, sonuca

¹⁷⁶ Julian B. Rotter, Internal Versus External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable. American Psychologist, 45(4), 1990, s.489-493

¹⁷⁷ Aycan Uzel, Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yabancı Dile Yönelik Öz-Yeterlilik Algılarının ve Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.6

¹⁷⁸ E. Özerkan, Öğretmenlerin Öz-Yeterlilik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s. 28

¹⁷⁹ Sefa Lök vd., “Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Farklı Bölüm Öğrencilerinin Anatomi Dersine Olan Öz-Yeterlilik Durumlarının Karşılaştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 21, 2009, s.340-341

ulaşabilme, başarı sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Sonuç beklentileri kavramı ile de bireyin işi sonuçlandırmasına dair kanaat ve inançlarını belirtmektedir.¹⁸⁰

Öz-yeterlilik inancında ifade edilemesi gereken önemli olan hususlardan bir tanesi de, bireyin somut yetenek ve becerileri ile alakalı olmamasıdır. Bu kuramda önemli olan kendi yeterliliklerine dair şahsi düşünce ve kanaatleridir.¹⁸¹

Öz-yeterlilik kavramını geliştirirken Bandura, öz-yeterlilik seviyelerinin farklılık arz ettiğini ifade etmiştir. Bandura'ya göre öz yeterlilik seviyesi her zaman aynı düzeyde olmamakta, zamana ve duruma bağlı olmak üzere artabileceği gibi azalabileceğini dile getirmiştir. Bu farklılığın temel kaynağı ise karşılaşılan durumun farklılığından ortaya çıkmaktadır.¹⁸²

Konuya somut bir örnek vermek gerekirse, bir talebe matematik dersinde başarılı olabilir ve bu başarı onun için öz yeterlilik inancı geliştirilmiş olabilir. Ancak matematik gibi geniş bir alanda talebinin başarılı olduğu konular olabileceği gibi başarısız olacağı konular da olabilir. Bu durumda matematik alanında talebenin geliştirmiş olduğu öz-yeterlilik kanaati farklılık arz edilecektir.¹⁸³

Bandura'nın çalışmalarından bugüne kadar olan süreçte öz-yeterlilik inancı kavramı önem kazanmış ve örgütsel yönetim çalışmalarında dikkate değer bir değişken haline gelmiştir. Öz-yeterlilik inancı olumlu olması halinde, bireyin zor durumlar karşısında mücadele azim ve kararını güçlendirdiği, performansa olumlu yansıdığı, iş tatminini yükselmesine, stres yönetimine katkı sağladığı yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Albert Bandura, "Social foundation of thought and action: A social cognitive theory", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986, s.123 - 124

¹⁸¹ A. Woolfolk-Hoy, ve R. Burke-Spero, (2005). Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: A comparison of four measures. Teaching and Teacher Education, s. 345

¹⁸² Bandura, 1986, s.127-128

¹⁸³ Hüseyin Kotaman (2008), "Öz-Yeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması", Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:21, No: 1, s. 113

¹⁸⁴ H. Nejat Basım, Haluk Korkmazıyürek, A. Osman Tokat (2008), "Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/407/389>

Öz-yeterlilik hissinin gelişmesi, bireyin o alandaki ilgisini arttıracak, kendisini olaylara karşı daha iyi hazırlayacak ve neticede başarısı artacaktır.¹⁸⁵ Öz-yeterlilik inancı zayıf olan kişilerde ise bu hususların tersliği tespit edilmektedir. Öz-yeterlilik inancı zayıf kişiler, karşılaştıkları olayları mevcut halinden daha zor olduğunu düşünmektedir. Bu durumun neticesinde kişide stres oluşturmakta, depresif hislere sahip olmaktadır. Hissiyatı olumsuz olan bu kişiler problemleri çözme yetenekleri düşmekte, olaylar karşısında yetersiz kalmaktadır.¹⁸⁶

Öz-yeterlilik inancı bazı teorilerde kritik önemde kullanıldığı görülmektedir. Bu teorilere örnek olarak sosyal biliş teorisi gösterilebilir. Bilindiği üzere bu teoride kişilerin eylemleri incelenmekte ve bu eylemlerin hangi kaynaklardan etkilendiğini araştırılmaktadır. Öz-yeterlilik kavramı bu noktada önem taşımaktadır. Bu teoride bireyin davranışlarını tahmin edebilmek için öz-yeterlilik inancı kilit rol oynamakta ve bu inancın dikkate alınmadığı durumlarda davranışların doğru bir şekilde tahmin edilemeyeceğini belirtilmektedir. Bandura ve Schunk çalışmalarında öz-yeterliliğin içsel motivasyonu üzerinde etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁸⁷ Öz-yeterlilik inancının yüksek olması, bireylerin iş çıktılarına yansımakta ve kaliteleri yükselmektedir.¹⁸⁸

Literatürde, öz-yeterlilik konusunda yapılan çalışmalarda, öz-yeterliliğin bir görevden kaynaklanabileceği gibi, bir kişilik karakteri olarak da ortaya çıkabildiğini ortaya konmaktadır. Örneğin Sherer ve arkadaşları, öz-yeterlilik inancı kavramını ele alırken daha genel olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca öz-yeterlilik inancı seviyesinin belirlenebilmesi amacıyla “genel öz-yeterlilik ölçeği” ismi ile bir ölçek önermişlerdir. Schwarzer ve arkadaşları öz-yeterlilik üzerinde Almanca, İspanyolca ve

¹⁸⁵ Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998)

¹⁸⁶ Esra Sergek, Gülümser Sertbaş, (2006), “SSK Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Sosyo demografik Özellikleri Ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C:9, No:1, s.41-42

¹⁸⁷ Alattin Ural (2007), “İsbirlikli Öğrenmenin Matematikteki Akademik Başarıya, Kalıcılığa, Matematik Öz-yeterlilik Algısına ve Matematiğe Karşı Tutuma Etkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.76

¹⁸⁸ D. Holzberger, A. Philip ve M. Kunter, M. (2012). How teachers' self-efficacy is related to instructional quality: A longitudinal analysis. Journal of Educational Psychology, s.782.

Çince çevirileri üzerine gerçekleştirilen istatistiki çalışmalarda güvenilirlik analizi sonuçlarını incelemişler ve bu ölçeklerin tüm kültürler için uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır.¹⁸⁹ Ancak bazı araştırmacılar kavramsal tanımlardan uygun ölçeklerin belirlenmesinin de zor olduğunu ifade etmişlerdir.¹⁹⁰

2.3.3.3.1. Performans Deneyimleri

Öz-yeterlilik inancının kavramsal açıdan en önemli kaynağı performans deneyimidir. Performans deneyimi ile ifade edilmek istenen bireyin başarılı ve başarısız faaliyetlerinin neticesinde elde ettiği deneyimdir. Bireyin bir işi başarılı bir şekilde öğrenmesi, öz-yeterlilik inancını kuvvetlendirmektedir. Bir başka deyişle başarı ile öz yeterlilik arasında bir ilişki bulunmaktadır.¹⁹¹

2.3.3.3.2. Dolaylı Yaşantılar

Kişiler, kendilerine ait olduğu yeteneklerden bazılarında veya tamamında güvensizlik yaşamaları halinde bu hususlarda hassasiyetleri daha fazla artacaktır. Bu durumda bireylerin deneyimlerinin, başka bireylerin deneyimleri ile karşılaştırılması önerilmektedir. Örnek olarak model kişinin durumu önem arz etmektedir. Eğer model kişi başarısız ise, bu kendisi ile alakalandırılır, öz-yeterlilik inancı negatif yönde etkilenecektir. Burada bahsedilmesi gereken bir başka husus, bireyin model bireyi nasıl anlamlandırdığı ile ilgilidir. Eğer birey, kendini örnek aldığı modelden daha iyi konumda görüyor ise öz-yeterlilik inancı olumsuz değil, olumlu yönde gelişecektir.¹⁹²

¹⁸⁹Jill K. McKenzie,, “Correlation Between Self-Efficacy and Self-Esteem in students”, 1999 ,https://www.researchgate.net/publication/43401716_Correlation_between_self-efficacy_and_self-esteem_in_students

¹⁹⁰ M. Tschannen-Moran,, A. Woolfolk-Hoy, ve W. Hoy, Teacher efficacy: Its meaning and measure. Review of Educational Research, 1998, s.219

¹⁹¹ Aylin Öztürk “Ortopedi Ve Travmatoloji Kliniklerinde Yatan Kadın Hastaların Osteoporoz Bilgi Düzeyi Ve Öz-Yeterlilik Algılarının Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.15

¹⁹² Murat Say, “Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik İnanışları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2005, s.20

2.3.3.3. Sözel İkna

Öz-yeterlilik inancı, bireyler açısından ele alındığında bireyler toplumdan almış oldukları mesajlardan etkilenmektedir. Gelen mesajlar olumlu ise bireyler olumlu yönde teşvik olacak öz-yeterlilik inancı yükselecektir. Aksi durum da geçerlidir.¹⁹³ Burada teşviğin yönü kadar şiddeti de önemlidir. Eğer bireyler aşırı teşviğe maruz kalır ise öz-yeterlilik inancı gerçeği yansıtmayan bir hal alacaktır. Bu abartılı teşvikler olumlu yönde ise bireyin başarısızlığa uğrama ihtimali de artacaktır. Benzer şekilde olumsuz aşırı teşvik neticesinde bireyin mücadele, azim ve kararı olumsuz etkilenecektir.¹⁹⁴

2.3.3.4. Duygusal Durum

Bireylerin duygusal durumları, öz-yeterlilik inancı durumunu doğrudan etkilemektedir. Özellikle stres, korku vb. olumsuz hisler, öz-yeterlilik inancını olumsuz etkilemektedir. Bu hislerin oluşmasında, en etkili olan faktör bireyin şahsi deneyimleridir.¹⁹⁵

Öz-yeterlilik inançları insanların kendileri için belirledikleri amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için ne kadar çaba harcayacaklarını, amaçlarına ulaşmak için karşılaştıkları güçlüklerle ne kadar süre yüz yüze kalabileceklerini ve başarısızlık karşısındaki tepkilerini etkilemektedir.

¹⁹³ Say, s.20

¹⁹⁴ Umut Ahmet Tarakçı, “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Balıkesir, 2009, s.28

¹⁹⁵ Say, s.21

3. İŞ TATMİNİ

Tatmin üzerine yapılan araştırmalar 1900’lü yıllara dayanmaktadır. Yüzyılın başında yeni bir konu olarak alan yazınında sınırlı yer bulan konu gün geçtikçe popülerliğini arttırmış ve özellikle 1950’li yıllardan sonra popüler hale gelmiştir. Kavramın popüler hale gelmesinde özellikle “endüstri ilişkileri” alanında görülen düşünsel gelişimin etkisi bulunmaktadır. Bilindiği üzere, endüstri ilişkilerinin çalışma alanlarından bir tanesi örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan kavramların başında iş tatmini gelmekte olup, iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkisi ile çalışanların örgüt ve diğer müesseselere karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini incelemektedir.¹⁹⁶

Etimolojik olarak Latince “Statis” kelimesine dayanan tatmin kavramı, ancak kişi tarafından hissedilen ve dışarıdan bir başka kişi tarafından tam olarak gözlenmesi ya da hissedilmesi mümkün olmayan ve bu nedenle sadece muhatabı tarafından izah edilebilen zevkler ya da iç dinginliği anlatmak için kullanılmaktadır.¹⁹⁷ Latince statis kelimesi de kafi derecede, yeterli manasına gelmekte olup, etimolojik anlam benzerliği taşımaktadır.¹⁹⁸

Alan yazınında popüler olan konulardan biri olması nedeniyle iş tatmini konusu birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Farklı disiplinlerden gelen araştırmacılar, kendi alanlarının gerektirdiği şekilde konuya yaklaşımları nedeniyle farklı çalışmalarda farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Ayrıca iş tatmini ve iş tutumları terimleri, genellikle birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Her iki kavram da bireylerin şuan da meşgul oldukları iş rollerine yönelik taraftaki duygusal yönelimlerini ifade etmektedir. Mesleğe yönelik olumlu tutumlar kavramsal olarak iş tatminine, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine eş değer olarak ifade edilmektedir.¹⁹⁹

¹⁹⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2011, s.113

¹⁹⁷ Eroğlu, 2007, s.380

¹⁹⁸ Handsome, 2009, s.39

¹⁹⁹ Viktor Vroom, Work And Motivation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995, s.115

Bu bölümde, öncelikle kavramsal tanımlamalara yer verilecektir. Daha sonra iş tatmini konusunda yapılan çalışmalara ve teorilere yer verilerek iş tatmini konusunda zaman içerisinde ortaya çıkan düşünsel değişime değinilecektir. Ve nihayetinde iş tatminini etkileyen faktörler ele alınacaktır.

3.1.İş Tatminin Kavramsal Çerçevesi

Günümüzde özellikle farklı kuşak mensubu çok büyük insan kitlelerinin bir örgüt içerisinde beraberce çalışması sürecine dair yapılan araştırmalarda, önemi son derece iyi anlaşılan kavramlardan biri olan iş tatmini üzerinde yapılan çalışmaların başlangıcı 1900'li yıllara dayansa da bilimsel alan yazını içerisinde hak etmiş olduğu değeri özellikle 2. Dünya savaşını takip eden yıllarda kazandığını söylemek hatalı olmayacaktır. İkinci dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan yeni iş modelleri ve yeni sektörlerin bir yandan iş hayatını değiştirmesi ve dönüştürmesi, diğer yandan savaş sırasında yaşanan olaylardan kaynaklanan insan kaynağının yeniden normalleştirilmeye çalışması diğer yandan iş tatmini konusuna olan ilgiyi arttırmıştır. Alan yazını üzerine yapılan çalışmaları inceleyen uzmanlar bu konuda 1955'ten sonra gerçekleştirilen çalışma sayısının 4.000'in üzerinde olduğunu ifade etmektedir.²⁰⁰

İş tatmini konusunun öne çıkmasının temel nedeni üretim ilişkileri ve biçimleri üzerindeki değişim olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Gerçekten de sanayi deviminin yaşandığı yıllarda işletme alanı çalışanlarının önemle üzerinde durdukları sorunların başında üretim faktörlerinin temini ve pazar sorunu idi. Sanayi devriminin başladığı dönemde üretimin sürdürülmesi için insan faktörüne hak ettiği önem verilmemiş, diğer üretim faktörlerin teminin devamı için çok önemli olduğu düşüncesi oluşmuştu. Daha sonrasında yaşanan birinci ve ikinci dünya savaşları sonrasında üretim faktörlerinin görece daha kolay ulaşılabilir olması işletme biliminde yeni sorunların incelemesine olanak tanımıştır. Bu çalışmalarda modern psikologların çalışmalarının önemli payı olduğu söylenebilir. Özellikle işgücü devir oranının yüksekliğinin görünürde hemen tespit edilemeyen maliyetlerinin, işletme ömrünü etkileyecek derecede büyük sorunlara neden olduğunun anlaşılmasını takiben işletmelerde yer alan

²⁰⁰ Şişman, s. 65

Çalışanlar araştırmalarda merkeze gelmeye başlamış ve kişilerin iş hayatlarının nasıl olduğu daha yakından incelenmiştir. İnceleme konuları şu şekilde sıralanabilir: İş gücü verimimde görülen düşüşler, iş devam konusunda isteksizlik, işten ayrılma niyetleri, dikkatsizlik nedeniyle ortaya çıkan iş kazaları.²⁰¹

Modern anlamda literatürde ilk iş tatmini alışması Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu alışma ABD'nin Chicago kentinde 1920'li yılların başında gerçekleştirilmiştir. Mayo ve arkadaşları, Western Elektrik işletmesinde yaptıkları çalışmalarda iş tatmini kavramını, bugün kullandığımız manaya yakın bir manada kullanmışlardır. Bu çalışmada işveren ve işçi için çalışma koşulları değerlendirilmiştir. İşveren açısından konu ele alınırken işyerinin ışıklandırılması, ses yalıtımı gibi konular ve bu konuların mali sonuçları değerlendirilmiştir. İş gören açısından konu değerlendirildiğinde ise, çalışma koşulları ele alınmıştır.²⁰²

Mayo'nun çalışmalarından itibaren çok sayıda araştırma yapılmıştır. Özellikle 2. Dünya savaşından sonra insanların iş hayatına uyumu konusunda yapılan araştırmalarda önemli artışlar olduğu grlmştir. Bu dönemde Mayo ve arkadaşlarının çalışmalarına çeşitli eleştiriler getirildiği görülmektedir. Bu eleştirilerden en serti, Brayfield ve Crockett tarafından yapılmıştır.²⁰³ Brayfield ve Crockett alışmalarında, Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmaların sonuçlarını eleştirirken sonuçların gerçekçi olmadığını, insanların davranışlarını etkilemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarının yapay olduğunu ifade edilmiş ve alan yazınından çıkartılmasını önermişlerdir.²⁰⁴ 1950'li yıllardan sonra yapılan araştırmalarda çalışanlara üretim için gerekli olan girdilerden biri olarak bakan klasik yaklaşımdan uzaklaşılmış ve çalışanlar birey olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Artık işletmenin başarısı için sadece maddi değer ve sermayeye bakılmasının eksik olduğu, iş ortamında gerekli olan maddi olanakların çok iyi bir şekilde tesis edilmiş olsa bile işletmelerde

²⁰¹ Fatma Yıldırım, İş Doyumu İle rgtsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 1 Cilt: 62, ss.253-278, 2007, s.254-255

²⁰² D. Gr, zelleştirmenin İş Tatmini zerine Etkisi Kütahya şeker Fabrikası A.ř. Uygulaması. Kütahya, Türkiye: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 83 – 84

²⁰³ Davran, 2014, s.7

²⁰⁴ Brayfield ve Crockett, s.396 – 424

çeşitli başarısızlıkların olabileceği tecrübesi yatmaktadır.²⁰⁵ Bu tespit, çalışanların birey olarak kabul edilmesi gerektiği görüşünü ortaya çıkarmış; çalışanların birey olarak kabul edilmesi onların sosyal ve psikolojik yönleri ile ele alınması sonucunu doğurmuştur. Bu düşünsel gelişimde savaşlarda elde edilen tecrübelerin önemi büyüktür. Yapılan araştırmalarda, iş ortamının tek başına yeterli olmadığı, iş ortamı ile birlikte diğer üretim faktörlerinin ve çalışanlarının organize bir şekilde hareket ettirilmesinin iş tatminini sağlayacağı ifade edilmiştir.²⁰⁶

Endüstri ilişkileri kapsamında ele alındığında iş tatmininin oluşmasında kişisel algıların çok önemli olduğu 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkmıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalarda, iş ortam ve koşulları ile beklentilerin karşılanması arasındaki ilişki araştırılmış ve iş tatmininin birçok unsurdan etkilendiği ortaya çıkarılmıştır.²⁰⁷ Bu unsurlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir: özgüven, aylık geliri, toplum içindeki statü ve imaj vb. Söz konusu bu unsurların her biri, iş görenlerin motivasyonları üzerinde büyük etkiye sahiptir.²⁰⁸ İş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkisi nedeniyle insan kaynakları alanında planlama yapılırken tüm bu unsurların dikkate alınması gerektiğinin önemi bu dönemde yapılan çalışmalarda dile getirilmiş ve önerilerin dikkate alınması halinde işletmenin başarısının artacağı ifade edilmiştir. Ayrıca doğru kurgulanmış insan kaynakları ile birlikte iş görenlerin, iş tatmini duygularının artacağı ve bu suretle verimliliğin ve performans artışının ortaya çıkacağı belirtilmiştir.²⁰⁹

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki alan yazınında önemli çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Araştırmacılar iş tatmininin artması halinde, iş görenlerin motivasyonlarının yükselmesine önemli katkılarda bulunacağı ifade ederek, iş tatmini artan iş görenin, işletmeye olan sadakatının artacağı ve iş ortamında meydana gelen çalışma koşullarının kötüleşmesine neden olan koşullar altında dahi işlerini

²⁰⁵ Judge ve Locke, s.78

²⁰⁶ N Schmitt ve P. M. Mellon, Life and job satisfaction: Is the job central? Journal of Vocational Behavior, 16(1), 51-58, 1980, s.16

²⁰⁷ E. Kale, Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. International Journal of Economic and Administrative Studies, 103-119, 2015, s.104

²⁰⁸ S. Gök, Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6(2), 587-605, 2009, s. 593

²⁰⁹ Koçel, 2003, s.244

bırakmadan sürdüreceklerini belirtmişlerdir. İş tatmini sağlayamayan iş görenlerin mutsuz bir şekilde çalıştıkları, bu mutsuzluğun zaman içerisinde fizyolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olduğu ve bu gelişmelerin sonucunda işletmeye karşı bağlılığın azaldığı tespit edilen diğer unsurlardandır.²¹⁰

Alan yazınında yapılan çalışmaların 1980’li yıllarda iş tatmini ile performans ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönem yapılan araştırmalarda iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin kaynağı ve sonucu irdelenmiş; iş tatmininin performans kriterlerinin bir belirleyicisi mi olduğu yoksa bu kriterlerin sonucu olarak mı ortaya çıktığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Tartışmalar uzun yıllar boyunca sürmüş ve ortak bir sonuca ulaşamamıştır.

Çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre, işverenler iş tatmini konusuna ilk dönemlerde önem vermemektedir. Bu durumun sonucu olarak iş performansı düşmekte, verim azalmaktadır. Pek çok iş gören işten ayrılmakta, bu durum işin sürekliliğinin sağlanmasını zorlaştırmaktadır. İş görenlerin iş tatmini ise dört faktöre bağlı olarak şekillenmektedir. Bu faktörler şunlardır: ekip arkadaşlarıyla gururlanma, kendiliğinden oluşan iş tatmini, örgüt etkinliklerine fayda sağlama, maddi açıdan ve pozisyon açısından tatmin.²¹¹

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar alınmasına karşın, farklı şekillerde değerlendirildiği görülmektedir. Bu yaklaşım farkları tanımlamalara da yansımaktadır. Örneğin Odom ve arkadaşları iş tatmini kavramını, çalışanların işe karşı ortaya çıkan negatif veya pozitif etkileşimler olarak tanımlamışlardır.²¹² Mitchell ve Larson ise iş tatminini tanımlarken, işin değerine göre kavramsallaştırmayı tercih etmişlerdir. Araştırmacılara göre iş görenler, iş sırasında işe bir değer atfederler. İşe verilen bu değer, iş tatminidir.²¹³ İş tatmini üzerine çalışan araştırmacılardan Davis ise

²¹⁰ D. Yavuz, Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik Algıları ve Üstbilişsel Farkındalıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2009, s.20-21

²¹¹ A. Saklan, Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. Konya, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010, s.42

²¹² R. Y. Odom, R. Boxx, ve M. G. Dunn, Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. Public Productivity ve Management Review, 157-169, 1990, s.159

²¹³ Larson, s.54

iş tatminini, iş görenlerin hisleri üzerinden değerlendirmiştir. İşin yapılması sırasında, iş görenin hislerinin bir tatmin veya tatminsizlik sonucu doğuracağından hareketle iş görenlerin beklentilerinin karşılanmasını iş tatmini olarak tanımlamışlardır.²¹⁴ Vroom ise iş tatmini tanımında, çalışanların iş yerindeki rolüne odaklanmış ve iş tatminini, bireylerin iş rolleri tarafına yönelik duygusal yönelimleri olarak tanımlamıştır.²¹⁵

İş tatmini kavramının oluşmasında bazı araştırmacıların katkıları, diğer araştırmacılara nazaran çok daha fazla olmuştur. Bu araştırmacıların başında Maslow gelmektedir. Maslow, iş tatminini tanımlarken iş görenin doyuma ulaşması olarak ifade etmiştir. Bu sonuca ulaşmada 2. Dünya Savaşı sırasında gerçekleştirdiği çalışmalardan elde ettiği sonuçlar ile birlikte Alderfer'in değerlendirmelerinin önemli katkıları bulunmaktadır. İş tatmini, “doyum” üzerinden tanımlanması durumunda motivasyonun bir kaynağı haline gelmektedir.²¹⁶

²¹⁴ Davis, s.96

²¹⁵ Viktor Vroom, Work And Motivation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Copyright 1995, s.99

²¹⁶ Sun, s.16

Şekil 9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: DAFT, R., (1991): Managment, Second Edition, The Dryden Press, New York, s. 405.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini incelemiş ve bazı düzenlemeler yapılmasını önermiştir.²¹⁷ Alderfer'in modeli, Maslow'un modeline benzer olmasının yanında önemli farklılıklar barındırmaktadır. Alderfer'de tıpkı Maslow gibi ihtiyaçlar arasında hiyerarşik bir sıralama olduğunu ve üst sıradaki bir ihtiyacın tatmin edilmesi için öncelikle alt sırada yer alan bir ihtiyacın giderilmesi gerektiği önermektedir.²¹⁸ Ancak Alderfer ile Maslow arasındaki fark, ihtiyaçların gruplandırılmasından kaynaklanmaktadır. Alderfer, Maslow kadar hiyerarşi grupları arasındaki sınırları sert ve kesin olarak belirlememiş, daha muğlak olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca bazı hislerin özellikleri nedeni ile hiyerarşik düzenin olmayacağını belirtmiştir.²¹⁹ Bu nedenle Maslow'un önerdiği model içerisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları farklı sıralarda

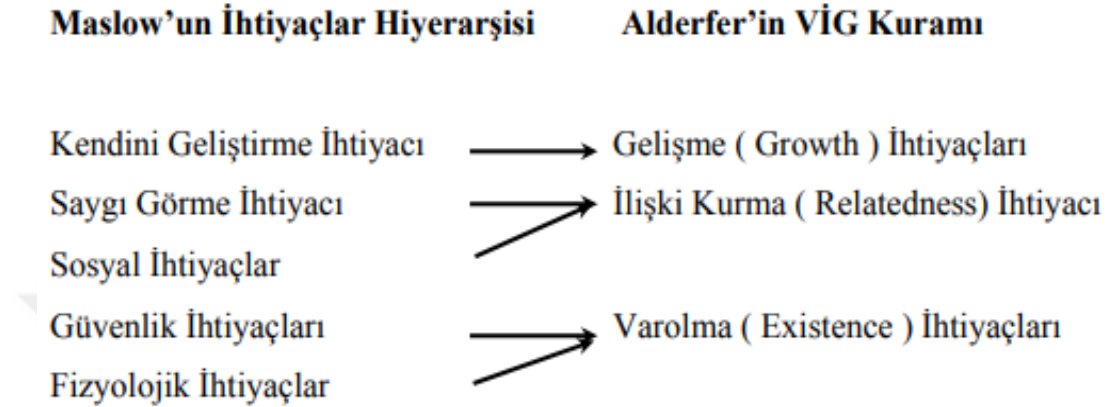
²¹⁷ H. N. Pekel, İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE Yüksek Lisans Tezi, 2001, s.15

²¹⁸ A. C. Baysal, Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. :114

²¹⁹ Koçel, 2003, s.243

yer alırken, Alderfer’in önerdiği modelde insan ihtiyaçları başlığı altında değerlendirilmiştir.²²⁰

Şekil 10. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer’in VİG Kuramının Karşılaştırılması



Kaynak: Eren, E., (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul, S: 566

Maslow’un araştırmasının sonuçları, McClelland ve arkadaşlarının çalışmalarına öncü olmuştur. McClelland ve arkadaşları, kendileri tarafından gerçekleştirilen “tematik algılama testi” ismini verdikleri testi kullanmışlar ve elde ettikleri sonuçlara nazaran “başarı güdüsü” kavramını ortaya atmış ve kişinin psiko-sosyal özellikleri ile alakalı olduğu neticesine varmıştır. Bu çalışmalar kapsamında, başarı güdüsünü oluşturan ve her insanda var olan dört farklı ihtiyaç hissinden bahsetmişlerdir. Bu hisleri; başarma, bağlanma, güç kazanma ve uzmanlık olarak sıralayabilmek mümkündür.²²¹

McClelland ve arkadaşlarının ortaya attığı “başarı güdüsü teorisi” ilk zamanlarda ilgi çekmiş olmasına karşın, pratik olarak yaygın uygulama alanı bulamamıştır. Teorinin uygulama alanı bulamamasının temelinde, bireysel ihtiyaçların

²²⁰ H. Ergül, Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 4 (14): 67-79, 2005, s.72

²²¹ L. Önen ve B. Tüzün, Motivasyon. İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s. 46–47

bilinç dışı özellikleri vardır. Bilinçdışı özelliklerin ölçülmesinin zorluğu teorisinin pratik uygulamasının sınırlı kalmasına neden olmuştur.²²²

1960'lı yıllarda Edwin Locke tarafından gerçekleştirilen çalışmamaların temelinde çalışanların performansları yer almaktadır. Burada iki önemli performans durumu söz konusudur. İlki; iş görenin gösterdiği performans, ikincisi varsayımsal olarak iş görenden beklenen performans. Locke, gerçek performans ile beklenen performans arasında olumsuz farkın iş tatmininin yetersizliğinden kaynaklandığını ifade etmiştir.²²³

3.2. İş Tatmininin Önemi

Yukarıdaki satırlarda kavramsal çerçevesi çizilen iş tatmini konusunun önemi üzerinde de durulması gerekmektedir. İş tatmininin önemi endüstri ilişkileri tarafları açısından yani iş gören ve iş verenler açısından ayrı ayrı önem arz etmektedir.

İş görenler açısından değerlendirildiğinde, iş hayatlarının önemli kısmını işgal eden bir faaliyet olarak uzun zaman harcadıkları yerler ve uğraşlardır. Bu kadar uzun zaman ve emek harcadıkları işleri severek yapmaları kişisel verimliliklerini ve etkinlikleri arttıracak, bu da daha iyi performans göstermelerini sağlayacaktır. İş görenler için konunun önemini inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara Saklan'ın çalışmalarında derlediği örnek gösterilebilir.²²⁴ Saklan yaptığı çalışmalarda, çalışanların sosyal ve aile hayatlarının belirli bir düzen ve huzur içinde sürdürebilmeleri için iş tatmininin önemli rol oynadığını ifade ederek, ²²⁵ iş tatmini yüksek olan iş görenin, iş tatmini düşük olan iş görene nazaran işletmeye daha fazla bağlı olacağını ve işten çıkma niyetinin azalacağını ifade etmiştir. Benzeri sonuçları pek çok araştırmacı elde etmiş ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif güçlü

²²² Robbins ve Judge, s.210

²²³ H. Tutar, Örgütsel Psikoloji "Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar". Ankara: Detay Yayıncılık, 2014, s.71

²²⁴ S. Chang ve M. Lee, A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. Journal of Learning Organization, 14 (2), 155-185, 2007, s.176

²²⁵ Saklan, s.44

korelasyon olduğu sonucunu teyit etmişlerdir. Ayrıca iş istatistiklerinden hareket eden araştırmacıları iş tatmini yüksek olan işletmelerde daha az iş kazası meydana geldiğini ve müşterilere daha kaliteli hizmet sunulduğunu ifade etmişlerdir.²²⁶

İşletme açısından değerlendirildiğinde, iş tatmini sağlanan işletmelerde iş görenlerin daha kolay intibak sağladığı, iş görenlerin işe devam oranlarının yükseldiği ve iş görenlerden sağlanan verim ile alınan performansın yükseldiği tespit edilmiştir.²²⁷ Bu nedenle pek çok araştırmacı, iş ve işlemlerin dizayn edilirken iş görenlere iş tatmini sağlayacak ortamın oluşturulmasını önermektedir. Farklı işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda sosyal hak, kurum içi eğitimler ile ücret politikalarının iş tatmini hissini arttıran ve işletmeye bağlılığı sağlayan uygulamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu çalışmalardan elde edilen bir diğer önemli sonuç da, iş görenlerinin tatmin seviyeleri yüksek olan işletmeler, düşük olan işletmelere nazaran daha kolay kaliteli insan kaynağına ulaşmaktadır.²²⁸

İş tatmini kavramı, işletme ortak ve yöneticileri açısından ele alındığında ise iş görenlerden daha az önem arz etmediği anlaşılmıştır. İş görenlerin iş tatminlerinin yükseltilmesi ve seviyesinin korunması, hem işletme hem de işletme ortak ve yöneticilerinde olumlu sonuçlar doğurduğu muhtelif çalışmalarda elde edilen sonuçlardan anlaşılmıştır.²²⁹ İş tatmininin yüksek olduğu işletmelerin genellikle iç iletişim kanallarının açık olduğu, iş ve işlemlerin önceden ilan edilmiş planlara göre sürdürüldüğü, performans yönetiminde iş görenlere yol gösterildiği ve hedef sisteminin rasyonel olarak hazırlandığı tespit edilmiştir.²³⁰

Özetlemek gerekirse iş tatmini ile birlikte, iş görenlerin iç huzurları sağlanır. İşe odaklanmaları daha kolay olur. Bu durum verimli çalışmayı beraberinde getirir.

²²⁶ L. R. Goulet ve P. Singh, Career commitment: A reexamination and an extension. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 73-91, 2002, s. 84

²²⁷ Mehmet İnce ve Hasan Gül, Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi, 2005, s.60

²²⁸ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi, 2011: 16-20

²²⁹ E. Özkalp ve Ç. Kirel, Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2003, s. 80

²³⁰ Yahya Fidan, Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 47-74, 2011, s.49

Verimli çalışma ortamında kayıp ve kaçak en az seviyeye inmekte ve böylece üretim faktörlerinin verimliliği sağlanmaktadır. Ayrıca dikkatsizlik, motivasyonsuzluk gibi nedenlerden kaynaklanan iş kazası gündeme gelmeyeceği için bu kazalardan kaynaklı üretim süreçlerinin aksaması da söz konusu olmayacaktır. İş görenlerin yüksek tatmin ve motivasyon ile işlerini yapmaları işin kalitesini arttıracak ve bu müşteri memnuniyetinin oluşmasını sağlayacaktır. Bu durumun tersi de doğrudur. Bir başka deyişle iş tatmini sağlamayan iş görenin çalışma isteği azalacak, konsantrasyonu azalacaktır. Bu durumda verim düştüğü gibi dikkatsizlikten dolayı iş kazası riski de yükselecektir. Ayrıca işi zorla yapmasından dolayı müşteri taleplerine duyarlılığı azalacak ve bu durumda müşteri memnuniyetsizliği yaşanacaktır.

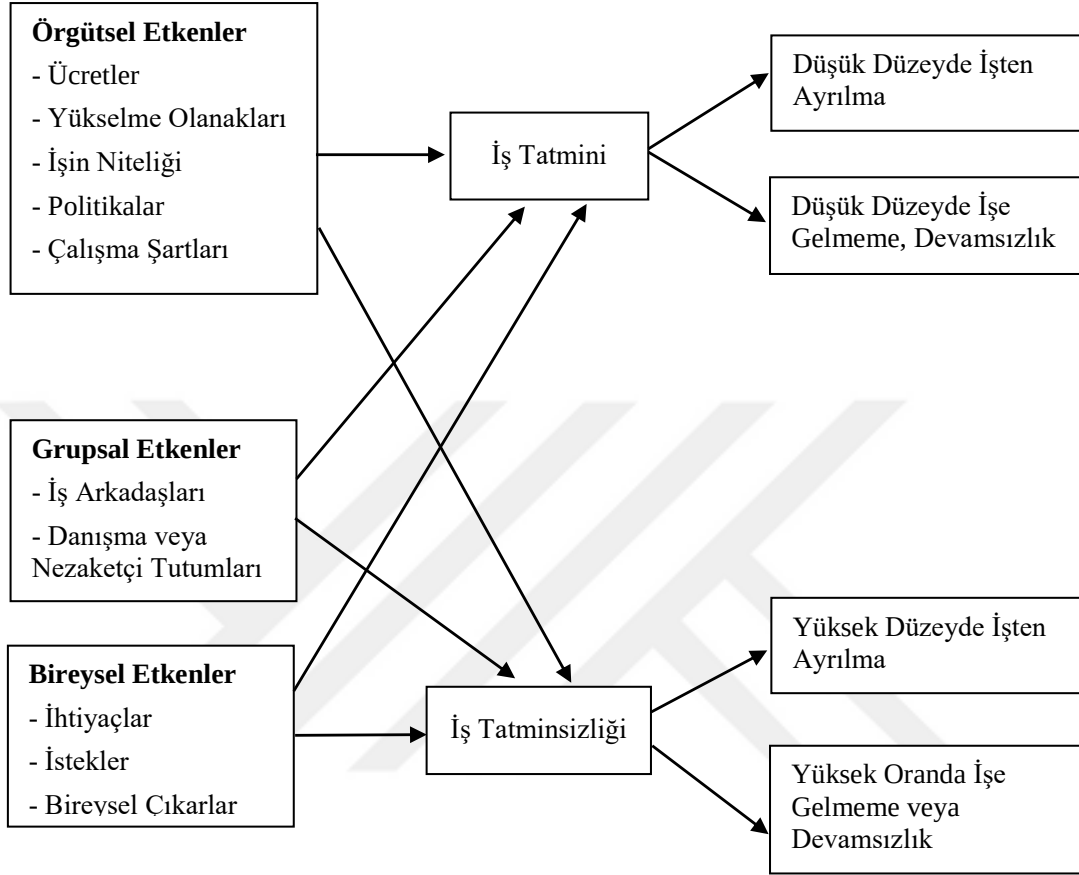
3.3. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatminin etkileyen faktörler üzerinde yapılan ve tarihi 100 yıla yaklaşan çalışmalar neticesinde, konuya yaklaşım tarzı önemli derecede değişmiştir. İlk inceleme yıllarında iş görenlerin işe karşı tutumları üzerinden değerlendirilen iş tatmini kavramı günümüzde çok daha geniş bir şekilde ele alınmaktadır.²³¹

Günümüzde iş tatmini konusunda etkili olan faktörler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

²³¹ H. N. Keleş, İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 243-263, 2007, s. 247

Şekil 11. İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



Kaynak: E. Özkalp ve Ç. Kirel, (2000): “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Şüreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, NEVŞEHİR: s.72.

3.3.1. Bireysel Faktörler

İş görenin kişisel özelliklerinden kaynaklanan faktörler, bireysel faktörler olarak ifade edilmektedir. Bir iş göreni, diğer iş görenden ayırtıran temel bireysel farkları şu şekilde sıralamak mümkündür: eğitim, cinsiyet, yaş, unvan / mesleki kıdem. İlerleyen sayfalarda bu demografik özellikler konusuna değinilecektir.

3.3.1.1. Eğitim

İş görenin mezun olduğu okulun seviyesine bağlı olarak iş tatmini seviyesi değişmektedir.²³² Eğitim seviyesi tatmin derecesi arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Buna göre yüksek eğitim alan iş görenlerin iş tatmin seviyeleri de yükselmektedir. Yapılan araştırmalarda, iş görenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe, işletmeden beklentileri de yükselmektedir.²³³ Yükselen bu beklentilerin karşılanmaması ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Özellikle yeni üniversite mezunlarının yaşadığı sorunlar ve tatminsizlikler örnek olarak gösterilebilir.²³⁴

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisi uzun yıllardır alan yazınında tartışılmaktadır. Bu konu ele alınırken cinsiyetten kaynaklanan rollere dikkat çekilmektedir. Ancak alan yazınında bir mutabakat sağlanmış değildir. Bazı araştırmalar kadınların erkeklere nazaran daha fazla iş tatmini sağladıklarını ifade etmiş olmalarına karşın,²³⁵ karşıt görüşlerin muteber olduğunu ifade etmektedir.²³⁶ Örneğin Kaya ve Gider çalışmalarında kadınların iş tatmin seviyesinin erkeklere nazaran daha düşük olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak bu durumun nedeni hakkında farklı görüşler geliştirilmiştir.²³⁷ Bazı araştırmacılar bu durumunun nedenini kadının aile içindeki üstlendiği role bağlamakta ve bu nedenle işin daha alt düzeyde önem atfedilmelerinden dolayı, işten aldıkları tatmin seviyesinin düştüğünü ifade etmektedir.²³⁸ Diğer bir durum araştırmacı ise bu durumu iş piyasalarının yapısına ve işgücüne katılım oranlarına

²³² F. Sevimli ve Ö. F. İşcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Academic Review, 55-64, 2005, 57

²³³ Saklan, s.57

²³⁴ Demireli ve Munzur, s.299

²³⁵ N. Kaya, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.144

²³⁶ Ö. Gider, Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 81-105, 2010, s.92

²³⁷ B. Piyal, Ü. Çelen ve N. Şahin, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 241-250, 2000, s.247.

²³⁸ H. Sönmez, Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. İzmir, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2014, s.38

bağlamaktadır. Buna göre iş piyasalarının durumundan dolayı kadın iş görenler daha çok sömürülmekte ve bu durum tatminsizliğe neden olmaktadır. Ayrıca bazı araştırmacılar cinsiyetin iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Bu araştırmacılara örnek olarak Alan (2010), Katsikea ve arkadaşları (2011)²³⁹ ile Davran (2014) gösterilebilir.²⁴⁰

3.3.1.3. Yaş

Gözen (2007), Gider (2010), Alan (2010) ve Davran'ın (2014) çalışmalarında iş tatmini ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmiş olmalarına karşın²⁴¹ alan yazınında yaş ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon olduğunu dile getiren pek çok araştırma bulunmaktadır.²⁴² Buna göre geç yaştaki iş görenlere nazaran yaşlı iş görenler daha yüksek iş tatminine sahiptir.²⁴³ Bu görüşü öne süren araştırmacıların bu durumun varlığına “işteki kıdeme” bağladıkları görülmektedir.²⁴⁴ Genellikle yaşı genç olan iş görenler alt basamak işlerde başlamakta²⁴⁵ ve zaman içerisinde statü, ücret ve diğer hakları iyileşmektedir.²⁴⁶ Bu iyileşme de iş görenler üzerinde olumlu etkiye neden olmakta²⁴⁷ ve iş tatminlerini arttırmaktadır.²⁴⁸

²³⁹ Katsikea, Theodosiou, Perdakis ve Kehagias, 2011:228

²⁴⁰ Alan, 2010, s.112

²⁴¹ Gözen, 2007, s.24

²⁴² Carrel ve Elbert, 1974, s.372

²⁴³ Akçay, 2012, s.135

²⁴⁴ N. A. Hacıoğlu, A. Gökdeniz ve Y. Dinç, Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.65

²⁴⁵ Kök, 2006, s.309-310

²⁴⁶ Demireli ve Munzur, s.299

²⁴⁷ Karaca ve Balcı 2011, s.34

²⁴⁸ Kaya, s.144

3.3.1.4. Unvan

Yapılan araştırmalar unvanın, iş tatmini üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir.²⁴⁹ Buna göre kişinin çalıştığı pozisyon ile iş tatmini hissinin nasıl değiştiği incelenmiş ve aradaki fark istatistiki olarak anlamlı olduğu tesit edilmiştir.²⁵⁰ Bir başka deyişle kişilerin unvanları arttıkk iş tatminleri artmaktadır. Buna göre bir yönetici, bir personele nazaran daha fazla iş tatmini yaşamaktadır.²⁵¹

3.3.1.5. Kıdem

Kıdem ile iş tatmini arasında negatif korelasyon,²⁵² bir başka deyişle istatistiki olarak ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır.²⁵³ Bir başka deyişle kıdem artışına paralel olarak tatmin hissi azalmaktadır.²⁵⁴ Bu konuda yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır²⁵⁵ ve sonuçları birbirine benzer çıkmaktadır.²⁵⁶ örneğin ilaç sektöründe yapılan bir araştırma neticesinde, 5 yıldan uzun kıdeme sahip personelin iş tatmininin mesleki kıdemi daha az olan personele göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.²⁵⁷

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Bu kesimde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ele alınacaktır.

²⁴⁹ zer 2015, s.169-170

²⁵⁰ Kaya, s.116

²⁵¹ Demireli ve Munzur, s.299

²⁵² Sönmez, s.39

²⁵³ Karataş ve Güleş, 2010, s.83

²⁵⁴ Keleş, s.259

²⁵⁵ Hacıoğlu vd., s.67-68

²⁵⁶ Demireli ve Munzur, s.299

²⁵⁷ H. N. Keleş, İş Tatmininin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisine İlişkin İlaç retim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 243-263, 2007.

3.3.2.1. Çalışılan İş ve İş Ortamı

Literatürde, iş tatmini üzerinde işin niteliksel özellikleri ile işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan lojistik ihtiyaçların karşılanması önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işin rutin olup olmaması, iş görenlerinin, işlerinde yaratıcı olup olmamaları, işin özel niteliklere sahip olması gibi özelliklerin etkili olduğu tespit edilmiştir.²⁵⁸ Rutin ve yaratıcılıktan uzak işler, iş tatmin hissini olumsuz etkilerken, dinamik ve yaratıcı işlerin iş tatmini arttırdığı alan çalışmalarında elde edilen sonuçlardandır²⁵⁹. İşin niteliği kadar, işin yapıldığı fiziki ortam ve iş için kullanılan araç ve gereçler de iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerdendir.²⁶⁰ Çalışma ortamında standartlaşma artarken iş tatmini düşmekte ve özelleştirme imkanları artarken iş tatmini de artmaktadır. İş ortamında iletişim kanallarının açık olması da iş tatmini üzerinde önemli olan faktörler arasındadır.²⁶¹

3.3.2.2. Ücret

İşin karşılığı olarak verilen ücretin sosyal statü belirleme aracı olması nedeniyle²⁶² iş tatmini üzerinde etkisi bulunmaktadır.²⁶³ Ücret politikaları doğrudan²⁶⁴ ve dolaylı olarak iş tatmini üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.²⁶⁵ Yapılan araştırmalar neticesinde doğru ücret politikalarının uygulanması halinde iş tatmininin olumlu etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır.²⁶⁶

²⁵⁸ Mitchell ve Larson, 1987, s.140

²⁵⁹ İşcan ve Sayın, 2010, s.199

²⁶⁰ Erdil ve diğerleri, 2004, s.19

²⁶¹ Seyrek, 2014, s.51

²⁶² Taşdan ve Tiryaki, 2008, s.59

²⁶³ Aydemir ve Erdoğan, 2013, s.130

²⁶⁴ Öricü vd. 2010, s.41

²⁶⁵ Hacıoğlu vd. s.52

²⁶⁶ Karaca ve Balcı 2011, s.34

3.3.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon olduğu tespit edilmiştir.²⁶⁷

3.3.2.4. Yönetim Tarzı

Baskıcı olmayan yönetim tarzının iş görenlerin iş tatminlerini arttırdığı tespit edilmiştir.²⁶⁸

3.3.2.5. Terfi ve Kariyer Olanakları

İş görenlerin kariyer yollarını önceden iyi tanımlanmış ve açık olarak işlemesi ile iş tatmini arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.²⁶⁹ Yapılan araştırmalarda kariyer olanakları sunulması, terfi sisteminin işletilmesi iş görenlerin iş tatmini hissini yaşamalarında önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.²⁷⁰ Aksi durumda çalışanların iş tatmin seviyeleri düşmekte ve işletmeye bağlılıkları azalmaktadır.²⁷¹ Ancak burada ifade edilmesi gereken önemli bir ayrıntı daha bulunmaktadır.²⁷² Özellikle terfi sisteminin belirli rutin periyotlara bağlanması performansı, verimliliği ve iş tatminini olumsuz etkilemektedir.²⁷³

3.4. İş Tatminini Sağlayacak Uygulamalar

İş hayatında, iş tatmini konusunun önemi ifade edildikten sonra iş tatminini sağlayacak yöntem ve uygulamaların belirtilmesi gerekmektedir. Her ne kadar tatmin

²⁶⁷ Gündoğan, 2010:22

²⁶⁸ Bozkuş, 2004:49

²⁶⁹ G: Okyay, İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul, 2009, s.66

²⁷⁰ E. Şahal, Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2005, s.67

²⁷¹ Urhan, 2014, s.26

²⁷² Demireli ve Munzur, s.299

²⁷³ Hacıoğlu vd. s.54-57

kişisel bir duygu olsa da, bazı ortak uygulamalar ile tüm iş görenlerin iş tatminlerini yükseltebilmek mümkün olabilmektedir. İş ve ücret politikalarında revizyonlar, ilave sosyal hakların tanınması vb. uygulamalar tüm iş görenler üzerinde iş tatminini artırıcı etkisi olacaktır.²⁷⁴

Bu kesimde iş tatmini arttıracak bazı uygulamalar üzerinde durulacaktır.

3.4.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, sayesinde iş gören, aynı iş yerinin farklı birimlerinde çalıştırılmaktadır. Bu uygulamanın kendi içinde pozitif ve negatif etkileri bulunmaktadır.²⁷⁵ Kişi yaptığı rutinden kurtulması ve yeni şeyler öğrenmesi iş rotasyonunun olumlu yönünü oluştururken, iş görenin istemediği bir alanda veya ekipte görevlendirilmesi olumsuz yönünü oluşturmaktadır.²⁷⁶

3.4.2. İş Genişletme

İş genişletme, rotasyondan farklı olmak üzere farklı birimlerde iş görenin çalıştırılması yerine, aynı birimde gerçekleştirdiği iş çeşit sayısının artırılmasıdır. Bu artış dikey değil yataydır. Yani bir terfi anlamına gelmemektedir. Aşırı uzmanlaşma gerektiren işletmelerde veya işletmelerinin birimlerinde uygulanması olumsuz sonuçlara neden olabilir.²⁷⁷

3.4.3. İş Zenginleştirme

İş görenlerin rutinden sıyrılması için geliştirilen yöntemlerden bir tanesidir.²⁷⁸ İş genişletmeyi, iş zenginleştirmeden ayırdığı nokta, iş zenginleştirilmesi

²⁷⁴ E. B. Blanchard, Behavioral Medicine; Past, present and future, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1982, 50,795 -803

²⁷⁵ Köse 2015, s.71

²⁷⁶ Robbins, s.69

²⁷⁷ Robbins, s.72

²⁷⁸ Köse 2015, s.71

uygulamalarında işlere bütünlükçü bir bakış açısı ile yaklaşılmaktadır.²⁷⁹ Bu nedenle işin yetki ve sorumluluğu iş görene bırakılmaktadır. İş genişletme yatay bir yönlü hareket olmasına karşın, iş zenginleştirme dikey yönlü bir harekettir.²⁸⁰ Dikey yönlü olması nedeni ile iş görene daha fazla sorumluluk getirmesinden dolayı olumsuz sonuçlar doğurabilir.²⁸¹

3.4.4. İş Güvencesi

İş güvencesinin sağlanması, iş görenlerin iş tatmin duygularını olumlu etkilemektedir.²⁸²

3.4.5. Yönetime Katılma

Yönetime katılma iş gören üzerinde olumlu etki bırakacağından, iş tatminini arttıracaktır.²⁸³

3.4.6. Eğitim

Kurum içi eğitim olanaklarının varlığı, iş görenin işlerin üzerinden nasıl daha kolay geleceğini göstermesi açısından iş tatminine neden olmaktadır.²⁸⁴

3.5. İş Tatminin Ölçülmesi

İş tatminin belirlenmesi için alan yazınında bazı ölçekler geliştirilmiştir. Sıklıkla atıf yapılan ölçekler şunlardır:

- Brayfield-Rothe İş Tatmini Ölçeği

²⁷⁹ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Sayısal Kitabevi, 2005, s.249

²⁸⁰ Robbins, s.74

²⁸¹ A. A. Görgülüer, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.98

²⁸² Hacıoğlu vd. s.74-75

²⁸³ E. Eren, İşletme Fakültesi Yayın No:236, İstanbul, 1991, s.335-336

²⁸⁴ Görgülüer, s.100

- Minnesota Tatmin Ölçeği
- General Motors Yüzler Ölçeği

3.5.1. Brayfield – Rothe İş Tatmin Ölçeği

Brayfield ve Rothe isimli araştırmacılar tarafında geliştirilen ölçek 1951 yılından itibaren kullanılmaktadır. Anket yönetimi ile oluşturulan 18 adet soru içeren ölçek ile iş tatmini seviyesinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ölçeğin ilk oluşturulma tarihi itibari ile geçen sürede meydana gelen iş süreç ve ilişkilerinde ki değişime bağlı olarak bazı sorular anlamsız hale gelmesi nedeniyle bazı güncellemeler yapılmıştır.²⁸⁵

3.5.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek 1967 tarihli olup, 5’li likert tipi sorudan oluşmaktadır. Soru formu, üzerinde yapılan çalışmalar ile birlikte uzun ve kısa olmak üzere iki soru formu haline getirilmiştir. Bu ölçek iş tatmini ile birlikte işletmeye bağlılığı ölçmektedir.²⁸⁶

3.5.3. Yüzler Ölçeği

Kunin tarafından geliştirilen bu ölçekte, likert tipi sorular yerine 11 adet yüz resmi kullanılmaktadır. Ölçekte sorular yerine yüz ifadelerinin kullanılması nedeni, bazı duygularının kelimeler ile ifade edemesinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İş görenlerin eğitim seviyesinin düşük olan işletmelerde daha olumlu sonuçlar vermektedir.²⁸⁷

²⁸⁵ Roberts ve Savage, s.86

²⁸⁶ George ve Jones, s.84

²⁸⁷ Roberts ve Savage, s.87

4. YOL AMAÇ KURAMI SEÇİLMİŞ KARAKTERİSTİKLERİNİN İŞ TATMİNİ VE LİDERLİK ALGISININ BUNUN ÜZERİNDEKİ MODERATÖR ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, anket çalışmasının sonuçları arz edilecektir.

4.1. Ölçüm Araçlarının Tanıtılması

Bu kesimde araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgiler sunulacaktır.

4.1.1. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği

Ölçek “Is General Self-Efficacy A Universal Construct? Psychometric Findings From 25 Countries” isimli çalışmanın Türkçe uyarlaması Yeşilay, Schwarzer ve Jerusalem tarafından hazırlanan “Turkish Adaptation of the General Perceived Self-Efficacy Scale” isimli çalışmadan temin edilmiştir.

Ölçek 10 sorudan ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek soruları şunlardır:

- “Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.”
- “Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.”
- “Bana karşı çıkıldığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.”
- “Ne olursa olsun, üstesinden gelirim.”
- “Sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.”
- “Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana zor gelmez.”
- “Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikrim vardır.”

- “Zorlukları soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.”
- “Ani gelişen olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.”
- “Her sorun için bir çözümüm vardır.”

4.1.2. Kontrol Odağı Ölçeği

Ölçek, İhsan Dağ’ın Hacettepe Üniversitesinde gerçekleştirdiği “Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması” isimli araştırmadan temin edilmiştir. Ölçek 47 sorudan ve beş farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar şunlardır:

1. Kişisel kontrol
2. Şansa inanma
3. Çabalamanın anlamsızlığı
4. Kadercilik.
5. Adil olmayan dünya inancı.

Ölçekte yer alan maddeler şunlardır:

- “İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.”
- “İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.”
- “Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.”
- “İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.”

- “İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır.”
- “Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.”
- “İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.”
- “İnsan ne yaparsa yapsın, hiç bir şey istediğı gibi sonuçlanmaz.”
- “Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.”
- “Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.”
- “Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.”
- “İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.”
- “Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiğı değil, kimleri tanıdığı önemlidir.”
- “İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.”
- “Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.”
- “Aslında şans diye bir şey yoktur.”
- “Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.”
- “Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğı, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğın ve benzeri nedenlerin sonucudur.”

- “İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.”
- “Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.”
- “İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.”
- “İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.”
- “Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.”
- “Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.”
- “İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.”
- “İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.”
- “İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.”
- “Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.”
- “Halk, yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.”
- “Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.”
- “Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.”
- “İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.”

- “İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.”
- “İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.”
- “İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.”
- “İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.”
- “Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.”
- “Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.”
- “İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.”
- “Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.”
- “İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.”
- “Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.”
- “Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.”
- “İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.”
- “İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.”
- “İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.”

- “Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.”

4.1.3. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Ölçek, Gizem Sürmeli’nin “Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi Ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinden temin edilmiştir.

İki boyuttan (içsel faktörler ve dışsal faktörler) oluşan ölçekte 20 madde yer almaktadır. Bu maddeler şunlardır:

- “Beni her zaman meşgul etmesi bakımından”
- “Bağımsız çalışma imkanının olmasından”
- “Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanının olmasından”
- “Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından”
- “Yöneticimin, emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından”
- “Yöneticimin, karar verme yeteneği bakımından”
- “Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden”
- “Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden”
- “Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından”
- “İnsanları(başkalarını) yönlendirmek için fırsat verdiğinden”
- “Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden”
- “İşlerimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından”
- “Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden”

- “Terfi imkanının olması yönünden”
- “Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi açısından”
- “Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından”
- “Çalışma ortamım bakımından”
- “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından”
- “Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından”
- “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden”

4.1.4. Yol-amaç Kuramı Ölçeği

Ölçek “A Case Study Examining the Relationship of the Path-Goal Theory Leadership Styles to Profits in El Paso, Texas, Rent-a-Center Stores” isimli çalışmadan temin edilmiştir. Ölçeğin Türkçe çevirisi, uzman desteği alınarak yapılmış ve çalışmada bu çeviri metni kullanılmıştır.

İngilizce metnin çevirisi, önce yazar tarafından yapılmış, akabinde Doç. Dr. Seçil Bal Taştan ve Doç. Dr. M. Volkan Türker tarafından kontrol edilmiştir. İstenilen düzeltmeler yapıldıktan sonra, tekrar uzaman görüşüne arz edilmiş ve uzmanlardan alınan uygunluğa istinaden çalışmada kullanılmıştır.

Ölçek 20 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçek alt boyutları şunlardır:

- a. Emredici Stil
- b. Destekleyici Stil
- c. Katılımcı Stil

d. Başarı Yönelimli Stil

Ölçekte kullanılan maddeler şunlardır:

- “Yöneticim, bizden neler beklendiği konusunda bizleri bilgilendirir.”
- “Yöneticim, bizimle sıcakkanlı/dostane bir iş ilişkisi sürdürür.”
- “Yöneticim, problemlerle karşılaştığında bize danışır. (bizimle görüş alışverişinde bulunur)”
- “Yöneticim, bizim görüş ve önerilerimizi dinler.”
- “Yöneticim, neyi nasıl yapacağımız konusunda bizleri bilgilendirir.”
- “Yöneticim, en üst düzeyde performans gösterebilmek için nelerin gerektiğini bizlerle paylaşır.”
- “Yöneticim, bizlerden görüş almadan hareket eder.”
- “Yöneticim, takımın üyesi olmamızı kolaylaştırmak için bazı şeyler yapmaktan geri durmaz.”
- “Yöneticim, standart kural ve düzeni izlememizi/takip etmemizi ister.”
- “Yöneticim, iddialı işler için hedefler koyar.”
- “Yöneticim, kişisel duygularımızı incitecek şeyler söyler.”
- “Yöneticim, görevlerin nasıl yürütüleceğine dair önerilerimizi sorar.”
- “Yöneticim, kendine bağlı çalışanların performansındaki devamlı gelişimi destekler.”
- “Yöneticim, bizden beklenen performans seviyesini açıklar.”
- “Yöneticim, görevlerini yerine getirmelerinden alıkoyan problemlerin üstesinden gelmeleri için astlarına yardım eder.”

- “Yöneticim, eğer astlarının hedeflere ulaşabilme konusunda şüpheleri varsa, bunu bir şekilde belli eder.”
- “Yöneticim, yapılacak işler ve görevler konusunda astlarının önerilerini alır.”
- “Yöneticimin, işle ilgili astlardan olan beklentileri konusunda pek de net ve açık olmayan açıklamalar yapar”
- “Yöneticim, sürekli olarak astları (kendisine bağlı çalışanlar) için erişilmesi zor hedefler belirler.”
- “Yöneticim, astlarının (kendisine bağlı çalışanların) kişisel ihtiyaçları konusunda düşünceli davranır.”

4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği

Toplanan verilerin ve ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi için sırası ile uç değer analizi, açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

4.2.1. Uç Değer Analizi

Toplanan anket formlarından elde edilen verilerin uç değer içerip içermediği öncelikle incelenmiştir. Bu amaçla Mahalanobis uzaklıklarına göre çalışılmış ve toplanan 304 adet anket formundan 8 tanesinin uç değerler ihtiva etmesi ve 5 anketin de sorulara verilen yanıtların aynı olması veya soruların önemli kısmına cevap verilmemesi nedeni ile analizden çıkartılmıştır.

Çalışmada verilen sonuçlar için uç değer analizinden geçen 291 anketin yanıtları esas alınmıştır.

4.2.2. Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilere dayanarak, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda fakat daha anlamlı ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek ve toplanan verilerin özet bir biçimde yeni değişkenler ile ifade edilebilmesine olanak tanımaktadır. Başka bir deyişle ifade etmek gerekirse faktör analizi, araştırma kapsamında incelenen ve “faktör” olarak isimlendirilen çok sayıda değişken sayısının azaltılmasını ve bu şekilde daha kolay analiz yapılmasını sağlayan istatistiksel bir yöntemidir.

4.2.2.1. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

Kontrol odağı ölçeği 47 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır.

Yapılan çalışmada “Kişisel İnanma” alt boyutunun 3. Maddesi “İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir”, 12. Maddesi “İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir” ve 17. Maddesi olan “İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir” ifadesi istenilen boyutta yer almaması nedeni ile analiz çalışmalarından çıkartılmıştır. Kalan 44 ifade ile gerçekleştirilen faktör analizinden elde edilen sonuçlar ilerleyen sayfalarda arz edilmektedir.

AFA’da öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılmaktadır. KMO Değeri, “Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon katsayılarının dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz.”²⁸⁸

²⁸⁸ O. Çokluk, G. Şekercioğlu, ve Ş. Büyüköztürk, Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları. 2.Baskı. Ankara: Pegem Akademi, 2012, s.207

Tablo 1. Kontrol Odağı Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,744
Bartlett Testi	Ki Kare	6768,189
	Serbestlik Derecesi	903
	Anlamlılık	,000

KMO ,744 olarak hesaplanmıştır. KMO değeri ,7'nin üzerinde çıkması nedeni ile analiz çalışması için yeterli bulunmuştur.

KMO oranının yeterli bulunmasından sonra, Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenmektedir. Bartlett Küresellik testi, birim matrisinin varlığını incelemekte ve analize devam edilebilmesi için H_0 hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Analiz sonuçlarına göre H_0 (Anlamlılık:,000) çıktığından dolayı gerekli şartlar sağlanmıştır.

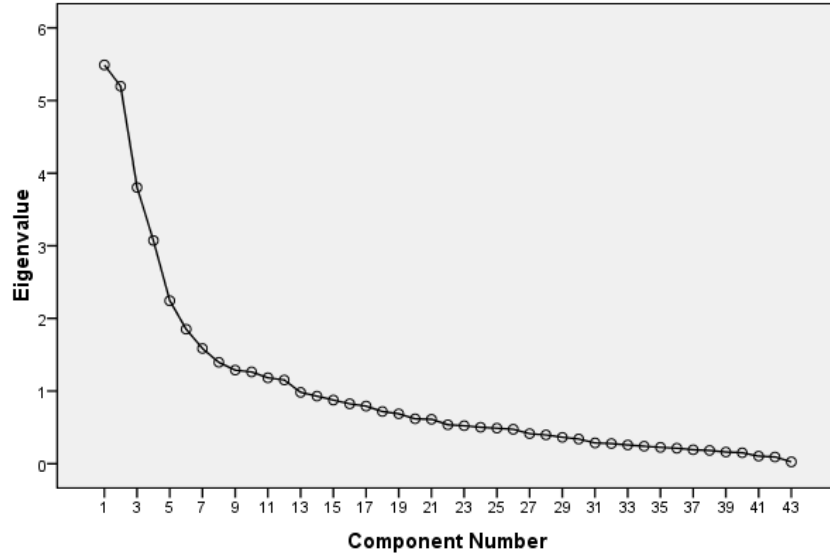
Faktör sayısının belirlenmesi için kullanılabilecek bir yöntem Scree Plot sonuçlarına göre ölçeğin özgün halinde yer alan beş boyut elde edilmiştir.

Tablo 2. Kontrol Odağı Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Eks. Toplamları			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Rotasyon Toplamları		
	Total	%	Kümülatif	Total	%	Kümülatif	Total	%	Kümülatif
		Varyans	%		Varyans	%		Varyans	%
1	5,490	12,767	12,767	5,490	12,767	12,767	5,082	11,819	11,819
2	5,195	12,082	24,850	5,195	12,082	24,850	4,626	10,758	22,577
3	3,803	8,843	33,693	3,803	8,843	33,693	4,557	10,598	33,175
4	3,074	7,148	40,841	3,074	7,148	40,841	2,826	6,572	39,747
5	2,243	5,217	46,058	2,243	5,217	46,058	2,714	6,311	46,058
6	1,852	4,306	50,364						
7	1,586	3,687	54,052						
8	1,395	3,245	57,297						
9	1,288	2,996	60,292						
10	1,263	2,938	63,230						

11	1,183	2,751	65,981					
12	1,153	2,680	68,661					
13	,982	2,285	70,946					
14	,930	2,162	73,108					
15	,876	2,037	75,145					
16	,824	1,916	77,061					
17	,793	1,843	78,905					
18	,718	1,670	80,575					
19	,687	1,597	82,172					
20	,618	1,436	83,608					
21	,612	1,422	85,031					
22	,536	1,246	86,276					
23	,523	1,215	87,492					
24	,502	1,167	88,658					
25	,488	1,136	89,794					
26	,473	1,101	90,895					
27	,413	,960	91,855					
28	,396	,921	92,776					
29	,363	,845	93,621					
30	,339	,788	94,409					
31	,286	,664	95,074					
32	,277	,644	95,717					
33	,258	,601	96,318					
34	,240	,558	96,876					
35	,225	,523	97,399					
36	,213	,495	97,894					
37	,192	,446	98,340					
38	,183	,425	98,765					
39	,160	,372	99,137					
40	,150	,350	99,487					
41	,104	,241	99,727					
42	,093	,215	99,943					
43	,025	,057	100,000					

Grafik 1. Kontrol Odağı İçin Scree Plot Grafiği



Buraya kadar sunulan sonuçlardan, faktör analizi sonuçlarının kullanılabileceği sonucuna ulaşılmış ve ifadelerin 5 faktör altında toplandığı anlaşılmıştır. Bu nedenle Dönüştürülmüş Matris tablosu artık kullanılabilir. Tablo 2’de görüldüğü üzere, 47 maddeden 4 madde dışındaki ifadeler (kişisel kontrol: 3, 12, 17 ve şansa inanma:11) dışındaki ifadeler literatürle uyumlu boyutlarda yer almıştır. Literatür ile uyumsuz olması nedeni ile çıkartılan maddeler şunlardır:

Kişisel Kontrol 3: İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir

Kişisel Kontrol 12 : İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir

Kişisel Kontrol 17 : İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir

Şansa İnanma 11: Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz

Tablo 3. Kontrol Odağı İçin Bileşen Matrisi ve Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

Bileşen Matrisi					
	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Kişisel_Kontrol_8	,589		-,407		,252
Kişisel_Kontrol_4	,565		-,399	,330	
Çabalamanın_Anlamsızlığı_3	,555	,394	,347	,105	-,100
Kişisel_Kontrol_15	-,532	-,157	,193		-,230
Kişisel_Kontrol_9	,529		-,377		,118
Çabalamanın_Anlamsızlığı_4	,507	,219	,427		-,101
Kişisel_Kontrol_2	-,449		,441		,220
Kişisel_Kontrol_18	-,448				-,147
Kişisel_Kontrol_1	-,436		,385	,105	,188
Kişisel_Kontrol_11	,433	,143	-,394		,178
Kişisel_Kontrol_7	-,389		,201	,101	-,170
Kişisel_Kontrol_6	,371		-,210	,336	
Kişisel_Kontrol_14	-,363	-,163	,146	-,123	
Çabalamanın_Anlamsızlığı_8	,217		,189		-,146
Çabalamanın_Anlamsızlığı_2	,298	,729	,296		-,255
Çabalamanın_Anlamsızlığı_6	,333	,714	,305		-,270
Şansa_İnanma_9	-,314	,674	-,233		
Şansa_İnanma_10	-,302	,669	-,217		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_1	,376	,659	,325		-,248
Şansa_İnanma_8	-,305	,656			
Şansa_İnanma_4	-,445	,632	-,245	-,118	,158
Şansa_İnanma_7	-,392	,585	-,220		
Şansa_İnanma_5	-,438	,538	-,214	-,121	,139
Şansa_İnanma_1	-,377	,491		-,114	,174
Şansa_İnanma_6	-,319	,454	-,253		,168
Şansa_İnanma_3	-,179	,363	-,127		
Şansa_İnanma_2	-,197	,315	-,174		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_9	,390	,242	,537		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_5	,348	,185	,515		

Kişisel_Kontrol_5	,477	,213	-,477	,162	
Çabalamanın_Anlamsızlığı_7	,308	,345	,423		
Kişisel_Kontrol_16	,156	,108	-,398		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_10	,229		,385	-,318	
Kişisel_Kontrol_13	-,236		,245		,170
Kadercilik_3	,111		,211	-,630	,574
Kadercilik_2	,130		,197	-,629	,550
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_1	-,122	,174	,214	,621	,346
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_4	-,150	,126	,171	,586	,328
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_5	-,162		,257	,558	,350
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_3			,207	,498	,360
Kadercilik_1	,316			-,490	,413
Kişisel_Kontrol_3		-,166	,256	,311	,169
Kişisel_Kontrol_10	,158		-,107	,206	
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_2			,148	,414	,423
Kişisel_Kontrol_12	,258		-,280	-,170	,350

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen				
	1	2	3	4	5
Şansa_İnanma_4	,826				
Şansa_İnanma_9	,768				
Şansa_İnanma_10	,757				
Şansa_İnanma_7	,733				
Şansa_İnanma_5	,731				
Şansa_İnanma_8	,721				
Şansa_İnanma_6	,617				
Şansa_İnanma_1	,617				
Şansa_İnanma_3	,429				
Şansa_İnanma_2	,400				
Kişisel_Kontrol_4	,308				
Kişisel_Kontrol_5		,720			

Kişisel_Kontrol_8		,709			
Kişisel_Kontrol_9		,608			
Kişisel_Kontrol_2		-,584			
Kişisel_Kontrol_15		-,576			
Kişisel_Kontrol_11		,560			
Kişisel_Kontrol_1		-,520			
Kişisel_Kontrol_6		,499			
Kişisel_Kontrol_18		-,468			
Kişisel_Kontrol_14		-,444			
Kişisel_Kontrol_7		-,441			
Kişisel_Kontrol_16		,391			
Kişisel_Kontrol_13		-,358			
Kişisel_Kontrol_10		,204			
Çabalamanın_Anlamsızlığı_6			,824		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_1			,820		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_2			,805		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_3			,740		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_4			,664		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_9			,644		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_7			,608		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_5			,580		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_10			,412		
Çabalamanın_Anlamsızlığı_8			,300		
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_1				,784	
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_4				,720	
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_5				,716	
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_3				,667	
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_2				,607	
Kadercilik_3					,892
Kadercilik_2					,872
Kadercilik_1					,702

4.2.2.2. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

10 Sorudan oluşan ölçek için yanıtlar 5'li likert şıkkı içermektedir. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek ile ilgili faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda arz edilmektedir. Analiz sonuçlarında KMO ,815 ve Bartlett Küresellik testi için H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 4. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

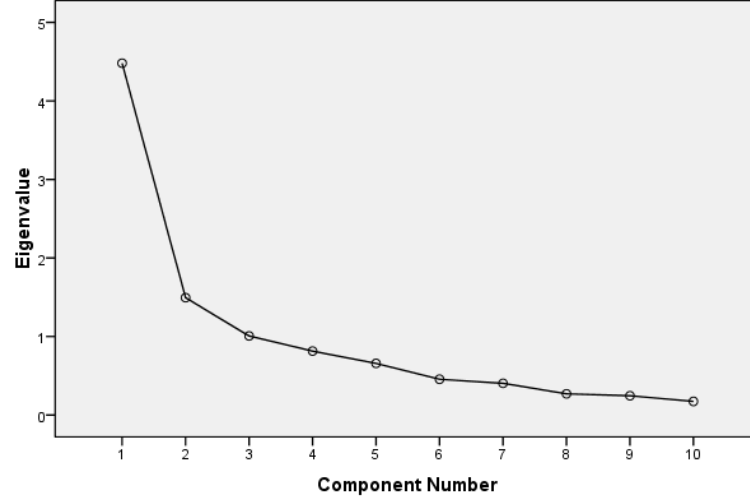
KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,815
Bartlett Testi Sonuçları	Ki Kare Değeri	1394,633
	Serbestlik Derecesi	45
	Anlamlılık	,000

Tablo 5. Öz-Yeterlilik Algısı Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Eks. Toplamları			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Rotasyon Toplamları		
	Total	% of Varyans	Kümülatif %	Total	% of Varyans	Kümülatif %	Total	% of Varyans	Kümülatif %
1	4,481	44,807	44,807	4,481	44,807	44,807	3,697	36,969	36,969
2	1,494	14,938	59,745	1,494	14,938	59,745	2,278	22,776	59,745
3	1,007	10,067	69,812						
4	,814	8,141	77,952						
5	,657	6,572	84,524						
6	,456	4,556	89,080						
7	,404	4,036	93,116						
8	,270	2,699	95,815						
9	,245	2,451	98,266						
10	,173	1,734	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Grafik 2. Öz Yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği



Tablo 6. Öz Yeterlilik Ölçeği İçin Bileşen Matrisi

Bileşen Matrisi ^a

	Bileşen
	1
özyeterlilik9	,821
özyeterlilik8	,777
özyeterlilik4	,759
özyeterlilik5	,755
özyeterlilik10	,675
özyeterlilik3	,659
özyeterlilik6	,645
özyeterlilik2	,538
özyeterlilik1	,484
özyeterlilik7	,476

4.2.2.3. Yol Amaç Soru Formu (Çalışan Modeli) İçin Faktör Analizi Sonuçları

20 Soru ve 4 boyuttan oluşan ölçekte yanıtlar 7’li likret ölçekle toplanmaktadır. Ölçeğin belirtilmesi gereken teknik özelliği 7,11,16 ve 18. Maddelerinin ters kodlanması gerektiğidir. Yapılan çalışmada destekleyici boyutta yer alan “Yöneticim, görevlerini yerine getirmelerinden alıkoyan problemlerin üstesinden gelmeleri için astlarına yardım eder” ve başarı yönelimli boyutunda yer alan “Yöneticim, eğer astlarının hedeflere ulaşabilme konusunda şüpheleri varsa, bunu bir şekilde belli eder” maddeler uygun alt boyutlarda yer almadığından dolayı analizden çıkartılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda da ilgili sorular analiz kapsamı dışında tutulmuştur.

Analiz sonuçlarında KMO ,833 ve Bartlett Küresellik testi için H_0 hipotezi reddedilmiştir.

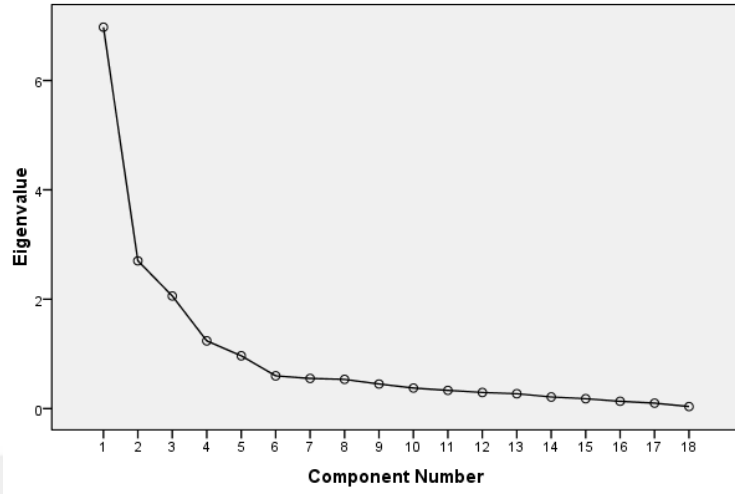
Tablo 7. Yol Amaç Soru Formu İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,833
Bartlett Testi Sonuçları	Ki Kare	4036,379
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000

Tablo 8. Yol-Amaç Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Eks. Toplamları			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Rotasyon Toplamları		
	Total	%	Kümülatif	Total	%	Kümülatif	Total	%	Kümülatif
		Varyans	%		Varyans	%		Varyans	%
1	7,198	39,989	39,989	7,198	39,989	39,989	4,003	22,241	22,241
2	2,387	13,261	53,250	2,387	13,261	53,250	3,001	16,671	38,912
3	2,045	11,363	64,612	2,045	11,363	64,612	2,956	16,422	55,334
4	1,228	6,821	71,433	1,228	6,821	71,433	2,898	16,099	71,433
5	,952	5,287	76,720						
6	,606	3,367	80,088						
7	,556	3,087	83,175						
8	,485	2,696	85,871						
9	,462	2,567	88,438						
10	,390	2,164	90,602						
11	,339	1,885	92,487						
12	,286	1,587	94,074						
13	,279	1,549	95,624						
14	,244	1,354	96,978						
15	,206	1,143	98,121						
16	,176	,976	99,097						
17	,125	,693	99,790						
18	,038	,210	100,000						

Grafik 3. Yol Amaç Soru Formu İçin Scree Plot Grafiği



Tablo 9. Yol Amaç Soru Formu İçin Bileşen Matrisi

Bileşen Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
Destekleyici_1	,719	-,146	-,127	,311
Katılımcı_3	,718	-,254	-,447	-,201
Katılımcı_1	,715	-,327	-,204	-,374
Katılımcı_2	,702	-,289	-,460	-,214
Destekleyici_5	,695	-,199		,201
Başarı_Yönelimli_1	,676	-,284	,247	
Katılımcı_5	,659	-,362		-,254
Başarı_Yönelimli_3	,643	-,297	,498	,164
Destekleyici_3	,634	,252	-,419	,403
Emredici_2	,629	,598		-,141
Destekleyici_2	,629	,111	-,448	,466
Katılımcı_4	,610	-,264	,195	-,345
Emredici_1	,605	,599	,210	-,168
Emredici_3	,505	,382	,346	-,254
Emredici_4	,608	,658	,242	

Emredici_5	,560	,592		,169
Başarı_Yönelimli_5	,146	-,395	,591	,229
Başarı_Yönelimli_2	,510	-,373	,526	,292

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
Katılımcı_1	,863			
Katılımcı_2	,826			
Katılımcı_3	,809			
Katılımcı_5	,719			
Katılımcı_4	,631			
Emredici_4		,909		
Emredici_1		,872		
Emredici_2		,837		
Emredici_5		,720		
Emredici_3		,717		
Destekleyici_2			,869	
Destekleyici_3			,826	
Destekleyici_1			,612	
Destekleyici_5			,491	
Başarı_Yönelimli_2				,844
Başarı_Yönelimli_3				,794
Başarı_Yönelimli_5				,745
Başarı_Yönelimli_1				,563

4.2.2.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Faktör Analizi Sonuçları

20 Soru ve 2 boyuttan oluşan ölçekte yanıtlar 5’li likert ölçekle toplanmaktadır. Analiz sonuçlarında KMO ,848 hesaplanmış ve Bartlett Küresellik testi için H_0 hipotezi reddedilmiştir.

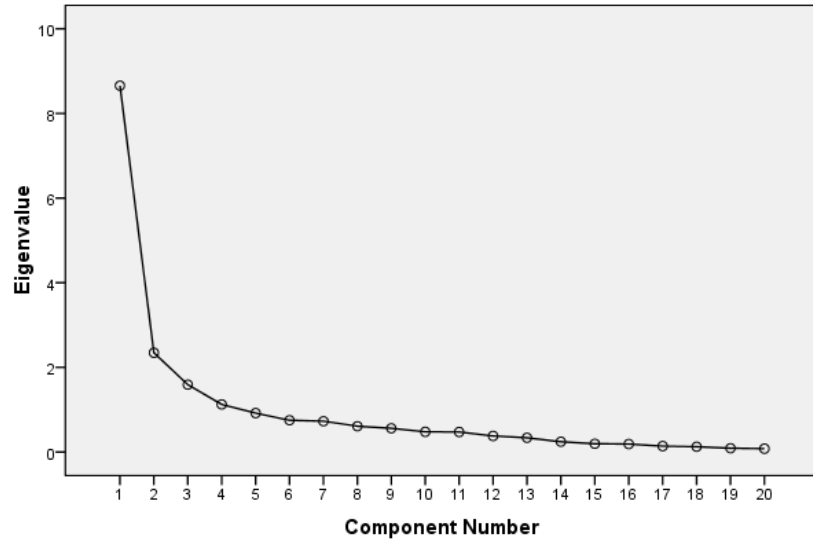
Tablo 10. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü		,848
Bartlett testi Sonuçları	Ki Kare	4373,020
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık	,000

Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Eks. Toplamları			Yüklenen Faktörlerin Karelerinin Rotasyon Toplamları		
	Total	% Varyans	Kümülatif %	Total	% Varyans	Kümülatif %	Total	% Varyans	Kümülatif %
1	8,657	43,283	43,283	8,657	43,283	43,283	5,972	29,858	29,858
2	2,345	11,725	55,009	2,345	11,725	55,009	5,030	25,150	55,009
3	1,591	7,956	62,965						
4	1,123	5,617	68,582						
5	,919	4,594	73,176						
6	,750	3,748	76,924						
7	,727	3,637	80,561						
8	,609	3,047	83,609						
9	,560	2,800	86,409						
10	,477	2,383	88,792						
11	,472	2,358	91,150						
12	,379	1,894	93,044						
13	,336	1,681	94,726						
14	,242	1,208	95,933						
15	,195	,974	96,907						
16	,188	,938	97,846						
17	,139	,695	98,541						
18	,125	,623	99,164						
19	,089	,444	99,608						
20	,078	,392	100,000						

Grafik 4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Scree Plot Grafiği



Tablo 12. Minnesota İş Tatmini Ölçeği İçin Bileşen Matrisi ve Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
İçsel_9	,780	-,428
İçsel_5	,760	-,151
Dışsal_1	,749	,183
İçsel_10	,729	
İçsel_7	,709	-,261
İçsel_6	,703	-,123
İçsel_3	,689	-,409
İçsel_11	,684	-,334
İçsel_12	,672	
Dışsal_5	,655	,366
İçsel_8	,653	-,421
Dışsal_3	,649	,393

Dışsal_8	,638	,451
Dışsal_4	,638	,404
İçsel_4	,614	-,283
Dışsal_6	,592	,530
Dışsal_2	,583	,140
İçsel_2	,510	-,373
İçsel_1	,469	
Dışsal_7	,594	,618

Dönüştürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
İçsel_9	,870	,184
İçsel_3	,789	,140
İçsel_8	,770	,107
İçsel_11	,736	,193
İçsel_7	,707	,264
İçsel_5	,675	,381
İçsel_4	,650	,186
İçsel_2	,630	
İçsel_6	,613	,365
İçsel_10	,563	,463
İçsel_12	,525	,420
İçsel_1	,414	,239
Dışsal_7		,856
Dışsal_6	,103	,788
Dışsal_8	,189	,758
Dışsal_4	,220	,722
Dışsal_3	,235	,721
Dışsal_5	,258	,704
Dışsal_1	,448	,627
Dışsal_2	,350	,486

4.2.3. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada, ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesi ve gerektiği durumlarda hangi soruların analizden çıkartılması gerektiği belirlenebilmesi için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha değeri kullanılmaktadır.²⁸⁹ Cronbach Alpha katsayısı $0,00 < \alpha < 1,00$ aralığındaki bir değer olup, mümkün olan en yüksek skora ulaşması beklenmektedir. Tüm çalışmalar için ortak bir katsayı belirlenmemiş olmasına karşın genel mutabakatın 0,700 ve üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir. Zira katsayı olarak nitelendirilen alfa değeri (α) 1,00 değerine ne kadar yaklaşırsa veri formundaki her bir ifadenin güvenilirliği ve geçerliliği oldukça yüksek olduğu anlamına gelmektedir.²⁹⁰

Güvenilirlik analizi sonuçları ölçekler bazında sırasıyla ilerleyen sayfalarda arz edilmektedir.

4.2.3.1. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha sonucu ,847 olarak hesaplanmıştır. Herhangi bir maddenin çıkartılmasının tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değerini anlamlı bir şekilde değiştirmeyeceğinden, bu maddelerle birlikte çalışılması uygun bulunmuştur.

²⁸⁹ Çakmur, H., 2012. Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. TAF Preventive Medicine Bulletin. 11(3), pp.339-344, 2012, s.340

²⁹⁰ L. Cronbach, Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16, pp.297-334, 1951, s. 302

Tablo 13. Öz-yeterlilik Algısı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,847	10

Maddelerin Toplam İstatistikleri

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge silinmişse ölçek varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinmiş ise Cronbach's Alpha
özyeterlilik1	40,82	14,683	,431	,849
özyeterlilik2	40,60	14,840	,502	,837
özyeterlilik3	40,46	15,332	,557	,832
özyeterlilik4	40,59	15,056	,648	,825
özyeterlilik5	40,53	15,291	,625	,828
özyeterlilik6	40,54	15,615	,514	,836
özyeterlilik7	40,68	16,011	,395	,845
özyeterlilik8	40,95	14,732	,675	,822
özyeterlilik9	40,95	14,290	,711	,818
özyeterlilik10	41,06	14,124	,543	,835

4.2.3.2. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha sonucu ,710 olarak hesaplanmıştır. Herhangi bir maddenin çıkartılmasının tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değerini anlamlı şekilde değiştirmeyeceğinden, bu maddelerle birlikte çalışılması uygun bulunmuştur.

Tablo 14. Kontrol Odağı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,710	43

Maddelerin Toplam İstatistikleri

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach's Alpha
Şansa İnanma_1	116,48	91,515	,355	,698
Şansa İnanma_2	116,58	94,628	,173	,707
Şansa İnanma_3	116,52	92,600	,251	,703
Şansa İnanma_4	116,46	90,711	,403	,695
Şansa İnanma_5	116,51	91,184	,317	,699
Şansa İnanma_6	116,56	92,056	,286	,701
Şansa İnanma_7	116,63	90,066	,344	,696
Şansa İnanma_8	117,09	90,605	,462	,693
Şansa İnanma_9	116,48	89,918	,448	,692
Şansa İnanma_10	116,74	89,815	,410	,693
Çabalamanın_Anlamsızlığı_1	116,93	84,454	,524	,680
Çabalamanın_Anlamsızlığı_2	116,87	83,672	,576	,676
Çabalamanın_Anlamsızlığı_3	117,36	92,303	,365	,699
Çabalamanın_Anlamsızlığı_4	117,38	94,311	,219	,705
Çabalamanın_Anlamsızlığı_5	117,37	95,072	,159	,707
Çabalamanın_Anlamsızlığı_6	116,90	84,011	,559	,678
Çabalamanın_Anlamsızlığı_7	117,43	94,163	,300	,703
Çabalamanın_Anlamsızlığı_8	117,18	96,682	,009	,715
Çabalamanın_Anlamsızlığı_9	117,32	93,911	,242	,704
Çabalamanın_Anlamsızlığı_10	117,33	96,073	,095	,710
Kadercilik_1	117,48	96,956	,012	,713
Kadercilik_2	117,40	95,782	,091	,710

Kadercilik_3	117,40	95,812	,094	,710
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_1	117,40	91,148	,298	,699
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_2	116,91	94,981	,081	,713
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_3	117,20	92,737	,175	,707
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_4	117,40	92,081	,215	,705
Adil_Olmayan_Dünya_İnancı_5	117,29	91,934	,232	,703
Kişisel_Kontrol_1	116,76	95,304	,059	,714
Kişisel_Kontrol_2	116,52	95,750	,051	,714
Kişisel_Kontrol_4	117,02	95,707	,074	,712
Kişisel_Kontrol_5	117,30	94,753	,152	,708
Kişisel_Kontrol_6	117,10	95,585	,071	,712
Kişisel_Kontrol_7	115,75	97,160	-,015	,714
Kişisel_Kontrol_8	117,13	96,337	,018	,715
Kişisel_Kontrol_9	116,92	96,668	,013	,714
Kişisel_Kontrol_10	116,83	96,345	,008	,717
Kişisel_Kontrol_11	116,81	94,501	,146	,708
Kişisel_Kontrol_13	116,55	94,305	,114	,711
Kişisel_Kontrol_14	116,09	97,764	-,065	,719
Kişisel_Kontrol_15	115,50	98,829	-,134	,722
Kişisel_Kontrol_16	117,15	96,759	-,006	,717
Kişisel_Kontrol_18	115,63	97,334	-,035	,717

4.2.3.3. Yol Amaç Kuramı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha sonucu ,903 olarak hesaplanmıştır. Herhangi bir maddenin çıkartılmasının tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değerini anlamlı şekilde değiştirmeyeceğinden, bu maddelerle birlikte çalışılması uygun bulunmuştur.

Tablo 15. Yol Amaç Kuramı Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,900	18

Maddelerin Toplam İstatistikleri

	Öge Silinmişse Ölçek Ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach's Alpha
Emredici_1	85,76	251,764	,551	,895
Emredici_2	85,44	249,910	,572	,894
Emredici_3	85,93	252,647	,449	,898
Emredici_4	85,85	250,835	,562	,894
Emredici_5	85,89	250,246	,498	,896
Destekleyici_1	85,45	247,607	,654	,892
Destekleyici_2	85,24	252,095	,554	,895
Destekleyici_3	85,19	246,117	,549	,895
Destekleyici_5	85,82	243,058	,632	,892
Katılımcı_1	85,90	244,559	,646	,892
Katılımcı_2	85,41	244,890	,619	,892
Katılımcı_3	85,45	243,648	,638	,892
Katılımcı_4	85,96	251,957	,548	,895
Katılımcı_5	85,97	247,682	,587	,894
Başarı_Yönelimli_1	85,89	247,705	,634	,892
Başarı_Yönelimli_2	85,83	253,550	,475	,897
Başarı_Yönelimli_3	85,56	249,337	,615	,893
Başarı_Yönelimli_5	86,15	269,492	,124	,908

4.2.3.4. İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach's Alpha sonucu ,929 olarak hesaplanmıştır. Herhangi bir maddenin çıkartılmasının tüm ölçeğin Cronbach's Alpha değerini düşüreceğinden, bu maddelerle birlikte çalışılması uygun bulunmuştur.

Tablo 16. İş Tatmini Ölçeği İçin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,929	20

Maddelerin Toplam İstatistikleri

	Öge silinmişse ölçek ortalaması	Öge Silinmişse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Öge Silinmişse Cronbach's Alpha
İçsel_1	71,40	161,261	,420	,929
İçsel_2	71,34	159,626	,452	,928
İçsel_3	71,25	154,168	,634	,925
İçsel_4	71,21	159,047	,555	,927
İçsel_5	71,30	155,757	,713	,924
İçsel_6	71,53	153,153	,653	,925
İçsel_7	71,31	154,573	,649	,925
İçsel_8	71,36	156,031	,590	,926
İçsel_9	71,15	152,216	,722	,923
İçsel_10	71,45	152,331	,684	,924
İçsel_11	71,28	154,851	,624	,925
İçsel_12	71,18	154,915	,623	,925
Dışsal_1	71,57	150,721	,715	,923
Dışsal_2	71,54	157,277	,537	,927
Dışsal_3	71,41	154,201	,612	,926
Dışsal_4	71,66	152,309	,610	,926
Dışsal_5	71,70	150,926	,623	,926

Dışsal_6	71,27	155,555	,555	,927
Dışsal_7	71,39	154,969	,565	,927
Dışsal_8	71,24	155,790	,602	,926

4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 291 kişiye ait demografik veriler aşağıdaki tabloda arz edilmiştir.

Tablo 17. Örneklem Ait Demografik Özellikler

Tablolar	Gruplar	Frekans	Yüzde
Eğitim	Lise	3	1,0
	Ön lisans	11	3,7
	Lisans	183	62,9
	Yüksek Lisans	86	29,1
	Doktora	8	2,7
Toplam İş Deneyimi	0 - 1 Yıl	3	1,0
	2 - 5 Yıl	47	16,2
	6 - 8 Yıl	112	38,5
	9 - 11 Yıl	56	19,2
	12 Yıl ve Üzeri	73	25,1
Mevcut İş Pozisyonundaki Deneyimi	0 - 1 Yıl	130	44,7
	2 - 5 Yıl	77	26,4
	6 - 8 Yıl	15	5,2
	9 - 11 Yıl	23	7,9
	12 Yıl ve Üzeri	46	15,8

4.4. Ölçme Araçlarının Betimsel İstatistikleri

Analiz çalışmalarında ölçek orta noktaları kullanılmıştır. Bu amaçla her bir ölçek için ayrı ayrı aritmetik ortalamalar hazırlanmıştır. İleriki sayfalarda sunulacak olan bilgiler ölçek ortalamalara göre hesaplanan bilgiler esas alınarak arz edilecektir.

Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin ortalamalar, mod ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda arz edilmiştir.

Tablo 18. Ölçme Araçlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Ölçek	Frekans	Ortalama	Mod	Standart Sapma
özyeterlilik	291	4,5244	4,60	,42668
kontrolodağı	291	2,7834	2,51	,26140
yolamaçı	291	5,0414	5,33	,92706
tatmin	291	3,7567	3,95	,65400

Ölçme Araçlarının birbirleri ve demografik veriler ile arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon maddesi Tablo 19’da sunulmaktadır.

Tablo 19. Ölçme Araçları ve Demografik Verilerin Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Pearson Korelasyon						
	Öğrenim Durumunuz	Toplam İş Deneyimi	Mevcut İş Pozisyonu nuzdaki Deneyimi	özyeterlilik_ortalama	kontrolodağı_ortalama	yolamaç_ortalama	tatmin_ortalama
Öğrenim Durumunuz	1	,033	,117 [*]	,060	,016	,048	-,036
Toplam İş Deneyimi	,033	1	,181 ^{***}	,060	-,081	,128 [*]	,073
Mevcut İş Pozisyonunuzdaki Deneyimi	,117 [*]	,181 ^{***}	1,000	,033	,094	,018	,083
özyeterlilik_ortalama	,060	,060	,033	1	,097	,547 ^{***}	,589 ^{***}
kontrolodağı_ortalama	,016	-,081	,094	,097	1	,120 [*]	,077
yolamaç_ortalama	,048	,128 [*]	,018	,547 ^{***}	,120 [*]	1	,528 ^{***}
tatmin_ortalama	-,036	,073	,083	,589 ^{***}	,077	,528 ^{***}	1

Ölçme araçlarının dağılımları incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle normallik testleri olarak Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri yapılmıştır. H_0 : “Veriler normal dağılıma uymaktadır” hipotezine göre sonuçlar Tablo 13’te sunulmuş olup, her iki teste göre de veriler normal dağılmamaktadır.

Tablo 20. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılı k	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılı k
özyeterlilik_ortalama	,185	291	,000	,833	291	,000
kontrolodağı_ortalama	,056	291	,026	,989	291	,022
yolamaçı_ortalama	,097	291	,000	,956	291	,000
tatmin_ortalama	,086	291	,000	,971	291	,000

a. Lilliefors Significance Correction

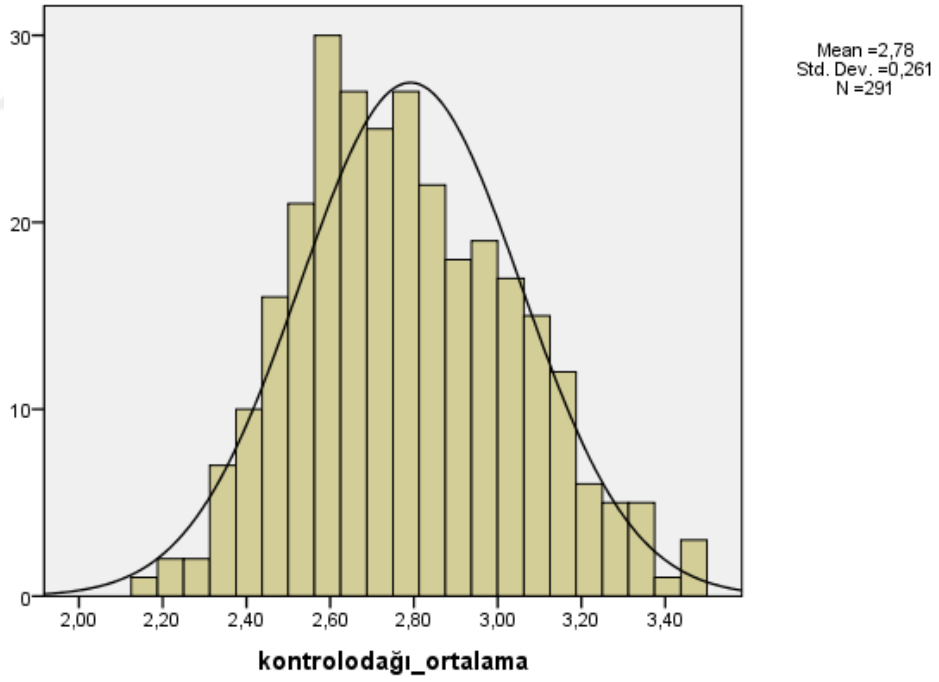
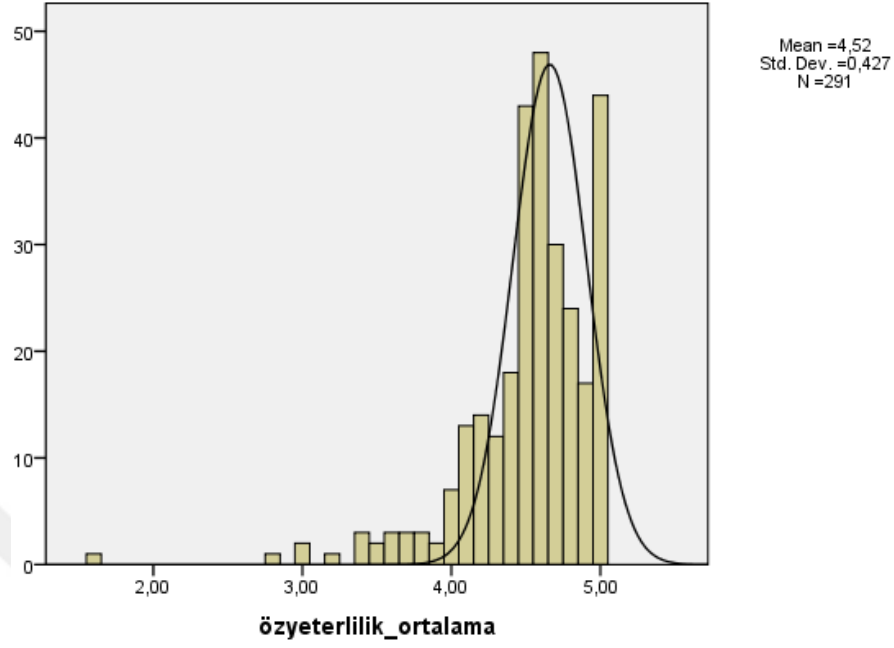
Anket verilerinin likert tipi ölçek ile toplandığı dikkate alınarak normallik testlerinin sağlıklı sonuçlar vermeyeceği veya ta verilerin normal dağılıma uygunluğu için tek başına yeterli bir kriter olmayacağı dikkate alınarak değişim katsayısı, basıklık ve çarpıklık katsayısı ve histogram yapıları incelenecektir. Tabloda görüldüğü üzere, hesaplanan değişim katsayısının %18’den küçük olması, basıklık ve çarpıklık katsayıları -1,5 ile +1,5 arasında yer alması nedeni ile normallik şartını sağladığı kabul edilmiştir.

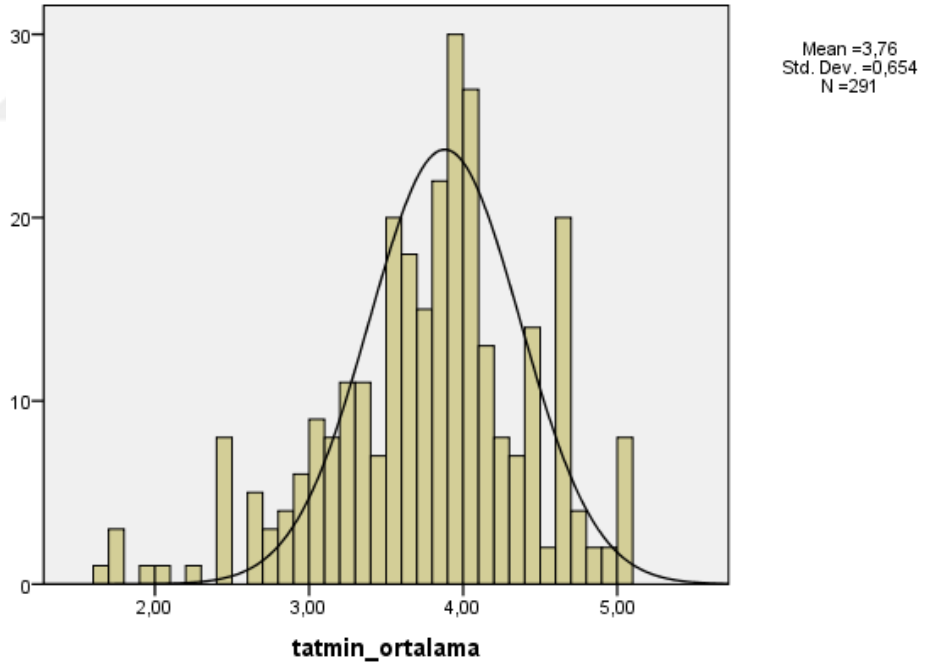
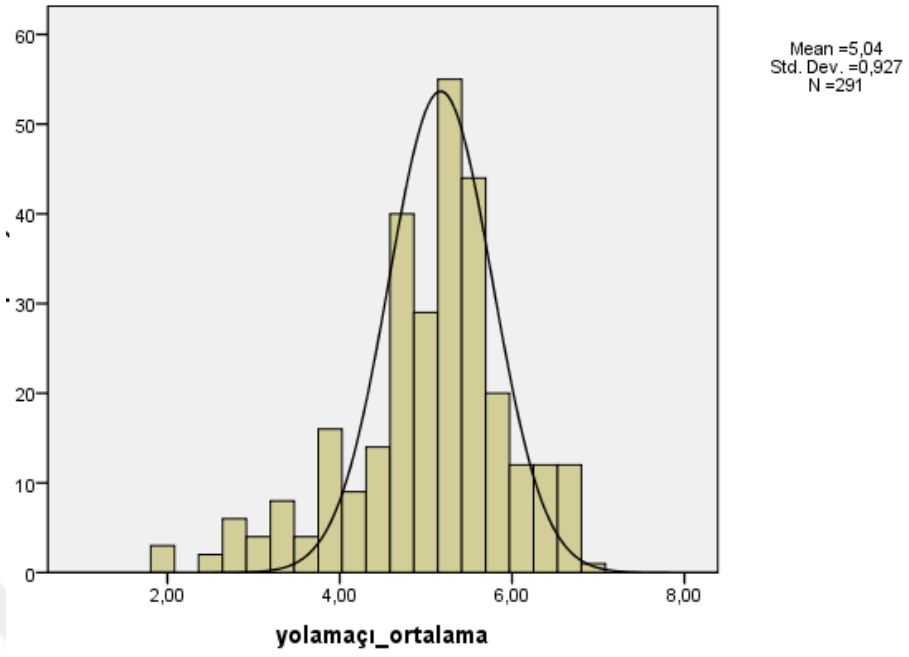
Tablo 21. Ölçüm Araçlarını Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Değişkenlik Ölçüsü	İstatistik	Standart Hata
özyeterlilik_ortalama	Ortalama	4,5244	,02501
	Medyan	4,6000	
	Varyans	,182	
	Standart Sapma	,42668	
	Çarpıklık	-2,144	,143
	Basıklık	8,807	,285
kontrolodağı_ortalama	Ortalama	2,7834	,01532
	Medyan	2,7560	
	Varyans	,068	
	Standart Sapma	,26140	
	Çarpıklık	,319	,143
	Basıklık	-,314	,285
yolamaç_ortalama	Ortalama	5,0414	,05435
	Medyan	5,2222	
	Varyans	,859	
	Standart Sapma	,92706	
	Çarpıklık	-,772	,143
	Basıklık	,875	,285
tatmin_ortalama	Ortalama	3,7567	,03834
	Medyan	3,8500	
	Varyans	,428	
	Standart Sapma	,65400	
	Çarpıklık	-,581	,143
	Basıklık	,570	,285

Boyutlar ile ilgili histogramlar aşağıda sıralanmış olup, genel görünüm itibari ile bazı bozulmalar olmasına karşın genel olarak normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

Grafik 5. Ölçme Araçlarının Histogramları





Değişim katsayısı, basıklık ve çarpıklık değerleri ile histogram şekilleri itibari ile verilerin normal dağıldığı varsayımını sağladığı kabul edilmiştir.

4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmamız dahilinde tesis etmiş tüm hipotezler regresyon analizi teknikleri ile sınanmaktadır.

Hipotezlerin sınanması için şu adımlar izlenmektedir. İlk önce modelde açıklama oranı incelenmektedir. Bu amaçla “Model Özeti” (model summary) tablosuna bakılır. Bu tabloda yer alan korelasyon katsayısı (R) incelenir. R bire yaklaştığında tam pozitif doğrusal ilişki, eksi bire yaklaştığında tam negatif doğru ilişki olarak kabul edilir. İkinci bakılacak husus R^2 'dir. R^2 bağımlı değişkenin, bağımsız değişkence yüzde kaç açıklandığını göstermektedir. Bağımlı değişken, bağımsız değişkence istenen oranda açıklama başarısı sağlanıyorsa, modelin anlamlılığı incelenir. Modelin genel olarak anlamlı olup olmadığı, bir başka deyişle modele dahil edilen bağımsız değişkenlerin en az birinin anlamlı olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. Bu analiz F Testi ile gerçekleştirilebilir. F Testi SPSS programı içerisinde müstakil olarak bulunmadığından ANOVA tablosu kullanılır. F Testi ile birlikte model genel olarak anlamlı olduğu tespit edildiğinde, bağımsız değişkenin ve sabit katsayının incelenmesi aşamasına geçilir ve bağımsız değişkenlerin anlamlı olup olmadığı incelenir. Son olarak da çoklu dağılımın gerektirdiği şartların sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilir.

Yukarıdaki bilgilere göre hipotezlerin testi sırası ile ilerleyen sayfalarda sunulmaktadır.

4.5.1. Birinci Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 1.0: Bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi yoktur.

Hipotez 1.1: Bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

Bu hipotezin sınanması için basit regresyon modeli oluşturulmuştur. Bu model sonuçları aşağıda yer almakta olup, ilk dikkati çeken husus açıklama oranı olan R'nin ve R^2 'nin düşük çıkmasıdır. Bu sonuçları sırası ile ,112 ve ,013'dir. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model anlamsızdır. (F:1,222, p: ,302)

Tablo 22. 1. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,112 ^a	,013	,002	,65325

Tablo 23. 1. Hipotez İçin F Testi Sonucu

ANOVA ^b						
Model		Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	1,565	3	,522	1,222	,302 ^a
	Kalıntı	122,475	287	,427		
	Toplam	124,039	290			

Hipotezin daha detaylı incelenmesi için korelasyon sonuçları da incelenmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü üzere model ile uyumlu olmak üzere, değişkenler arasında bir korelasyon tespit edilememiştir.

Tablo 24. 1. Hipotez İçin Korelasyon Analizi Sonucu

Korelasyon		
		İstatistik
Öğrenim Durumunuz	Pearson Korelasyon	-,036
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,546
Toplam İş Deneyimi	Pearson Korelasyon	,073
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,212
Mevcut İş Pozisyonunuzdaki Deneyimi	Pearson Korelasyon	,083
	Anlamlılık (2-Yönlü)	,156
tatmin_ortalama	Pearson Korelasyon	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	

Sonuç itibariyle H1.0 hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

4.5.2. İkinci Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 2.0: Bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.

Hipotez 2.1: Bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi vardır.

Bu hipotezin sınanması için basit regresyon modeli oluşturulmuştur. Yapılan analiz çalışmasında R ,589 ve R^2 ,347 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model anlamlıdır. (F:153,3, p:,000)

Tablo 25. 2. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,589 ^a	,347	,344	,52951

Tablo 26. 2. Hipotez İçin F Testi Sonuçları

ANOVA ^b					
Model	Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1 Regresyon	43,009	1	43,009	153,396	,000 ^a
Kalıntı	81,030	289	,280		
Toplam	124,039	290			

Hazırlanan Regresyon modelinin katsayıları aşağıda arz edilmektedir.

Tablo 27. 2. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit Katsayı)	-,327	,331		-,987	,324
	özyeterlilik_ortalama	,903	,073	,589	12,385	,000

Bu sonuçlara göre modelde yer alan sabit terim anlamsızdır. Öz yeterlilikte meydana gelen 1 birimlik artış, iş tatmininde ,903 birimlik bir değişikliğe neden olmaktadır.

Sonuç itibarıyla H2.0 hipotezi kabul edilmemiştir. Bu sonuca göre bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.5.3. Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 3.0: Bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.

Hipotez 3.1: Bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisi vardır.

Bu hipotezin sınanması için basit regresyon modeli oluşturulmuştur. Yapılan analiz çalışmasında R ,077 ve R² ,006 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model genel olarak anlamsızdır. (F:1,706, p:;193)

Tablo 28. 3. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,077 ^a	,006	,002	,65321

Tablo 29. 3. Hipotez İçin F Testi Sonuçları

ANOVA ^b						
Model		Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	,728	1	,728	1,706	,193 ^a
	Kalıntı	123,311	289	,427		
	Toplam	124,039	290			

Tablo 30. 3. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayılar

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit Katsayı)	3,223	,410		7,857	,000
	kontrolodağı_ortalama	,192	,147	,077	1,306	,193

a. Dependent Variable: tatmin_ortalama

Böylece H3.0 hipotezi kabul edilir. Buna göre, bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisinin olmadığı söylenebilir.

4.5.4. Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 4.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 4.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.

Bu hipotezde bir moderatör ilişkisinin varlığı sorgulanmaktadır. Bu nedenle öncelikle modelde kullanılan bağımsız değişken olan “deneyim” ile “liderlik stili” ölçekleri kullanılarak bir “etkileşim değişkeni” yaratılmıştır. Yaratılan değişkenin çoklu doğrusal regresyon ile teyit edilmesi hipotezi doğrulayacak veya reddedilmesini sağlayacaktır.

Bu hipotezin sınanması için çoklu regresyon modeli oluşturulmuştur. Yapılan analiz çalışmasında R ,530 ve R² ,281 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model anlamlıdır. (F:56,265, p:;000)

Tablo 31. 4. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,530 ^a	,281	,276	,55650

Tablo 32. 4. Hipotez İçin F Testi Sonuçları

ANOVA ^b						
Model		Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	34,849	2	17,425	56,265	,000a
	Kalıntı	89,190	288	,310		
	Toplam	124,039	290			

Hazırlanan Regresyon modelinin katsayıları aşağıda arz edilmektedir.

Tablo 33. 4. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları

Katsayılar ^a					
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	Anlamlılık
		B	Std. Error	Beta	
1	(Sabit Katsayı)	1,861	,182		,000
	Etkileşim_Değişkeni	-,009	,010	-,067	,368
	yolamaçı_ortalama	,408	,053	,578	,000

a. Dependent Variable: tatmin_ortalama

Yukardaki tabloda görüldüğü üzere, etkileşim katsayısı model içinde anlamsız olduğu görülmüştür. Bu nedenle “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.” kabul edilir.

Böylece H4.0 kabul edilmiştir. Buna göre çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olmadığı ifade edilir.

4.5.5. Beşinci Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 5.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 5.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.

Bu hipotezde bir moderatör ilişkisinin varlığı sorgulanmaktadır. Bu nedenle öncelikle modelde kullanılan bağımsız değişken olan “öz yeterlilik” ile “liderlik stili” ölçekleri kullanılarak bir “etkileşim değişkeni” yaratılmıştır. Yaratılan değişkenin çoklu

doğrusal regresyon ile teyit edilmesi hipotezi doğrulayacak veya reddedilmesini sağlayacaktır.

Bu hipotezin sınanması için regresyon modeli oluşturulmuştur. Yapılan analiz çalışmasında R ,641 ve R² ,411 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model anlamlıdır. (F:100,300, p: ,000)

Tablo 34. 5. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,641 ^a	,411	,406	,50385

Tablo 35. 5. Hipotez İçin F Testi Sonuçları

ANOVA ^b						
Model		Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	50,926	2	25,463	100,300	,000 ^a
	Kalıntı	73,114	288	,254		
	Toplam	124,039	290			

Hazırlanan Regresyon modelinin katsayıları aşağıda arz edilmektedir.

Tablo 36. 5. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları

Katsayılar ^a					
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta	
1	(Sabit Katsayı)	,629	,359		,081
	özyeterlilik_ortalama	,454	,106	,296	,000
	Etkileşim_Değişkeni	,047	,008	,387	,000

Yukardaki tabloda görüldüğü üzere, sabit katsayı dışındaki tüm katsayılar anlamlıdır. Modele dahil edilen etkileşim değişkeninin anlamlı olması, “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.” Hipotezinin kabulünü gerektirir.

Böylece H5.0 kabul edilmemiştir. Buna göre çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisinin bulunduğu söylenebilir.

4.5.6. Altıncı Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez 6.0: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.

Hipotez 6.1: Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır.

Bu hipotezde bir moderetör ilişkisinin varlığı sorgulanmaktadır. Bu nedenle öncelikle modelde kullanılan bağımsız değişken olan “kontrol odağı” ile “liderlik stili” ölçekleri kullanılarak bir “etkileşim değişkeni” yaratılmıştır. Yaratılan değişkenin çoklu doğrusal regresyon ile teyit edilmesi hipotezi doğrulayacak veya reddedilmesini sağlayacaktır.

Buna göre, yapılan analiz çalışmasında R ,533 ve R² ,284 olarak hesaplanmıştır. Kurulan modelin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için F testi sonuçları incelenmiştir. Buna göre model anlamlıdır. (F:57,088, p:;000)

Tablo 37. 6. Hipotez İçin R Değerleri

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminleyicinin Standart Hatası
1	,533 ^a	,284	,279	,55536

Tablo 38. 6. Hipotez İçin F Testi Sonuçları

ANOVA ^b						
Model		Karelerin Toplamı	SD	Ortalama Kare	F	Anlamlılık k
1	Regresyon	35,214	2	17,607	57,088	,000 ^a
	Kalıntı	88,825	288	,308		
	Toplam	124,039	290			

Hazırlanan Regresyon modelinin katsayıları aşağıda arz edilmektedir.

Tablo 39. 6. Hipotez İçin Regresyon Modeli Katsayıları

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlamlılık
		B	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit Katsayı)	3,703	,352		10,528	,000
	Etkileşim_Değişkeni	,132	,013	,625	10,574	,000
	kontrolodağı_ortalama	-,649	,148	-,259	-4,386	,000

Yukardaki tabloda görüldüğü üzere, tüm katsayılar anlamlıdır. Modele dahil edilen etkileşim değişkeninin anlamlı olması, “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi vardır” hipotezinin kabulünü gerektirir.

Böylece H6.0 hipotezi kabul edilmemiştir. Çalışan bireyin algıladığı liderlik stilinin kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Lider ve liderlik kavramlarının kökenleri, antik Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Platon'dan Konfüçyüs'e, Machiavelli'den Hobbes'a kadar pek çok düşünür liderlik konusunu ele almıştır. Modern çağ öncesi dönemlerde lider ve liderlik kavramlarının ağırlıklı olarak siyaset biliminin bir kavramı olarak ele alınmasına karşın, modern işletme biliminin gelişmesi ile birlikte artık işletme yönetiminde de sıklıkla kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Bir çok araştırmacının ilgisini çeken liderlik konusunda çok sayıda makale ve kitap yazılmıştır. Farklı araştırmacılar, ilgi alanlarına göre liderlik kavramına yaklaşmış ve neticede literatüre onlarca liderlik tanımı kazandırılmıştır. Alan yazınında yer alan çok sayıda tanımda bir mutabakat bulunmamasına karşın bazı ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bu noktaların başında liderliğin tek taraflı, bir başka deyişle monolog karakterli bir süreç olmadığı; daha ziyade grup içi etkileşim ile gerçekleşen bir süreç olduğudur. Liderlik tanımlarında rastlanan diğer ortak noktalar ise şu şekilde sıralanabilir: belirli bir amacın olması, belirli koşulların varlığı, grup içerisinde izleyicilerin olması ve liderin olması sıralanabilir. Tanımların farklılaştığı noktalar ise liderin ve liderliğin kaynağı ve gücü ile ilgili olduğu görülmektedir.

Liderlik kavramının açıklanması için pek çok kuram geliştirilmiştir. Tarihsel süreç içerisinde ele alındığında özellik kuramının ilk liderlik kuramı olduğu görülmektedir. "Lider olunmaz, lider doğulur." deyişi, bu yaklaşımın özünü ortaya koymaktadır. Özellik kuramından sonra ortaya atılan kuramlar davranışsal kuramlar olarak adlandırılmıştır. Özellik kuramlarının yetersiz kalması neticesinde geliştirilen durumsal kuramlar özellikle liderlerin davranışlarına odaklanmıştır. 1945 yılı sonrasında gerçekleştirilen liderlik çalışmaları, çalışmaların gerçekleştirildiği üniversitelerin isimleri ile anılmaya başlanmıştır. Bu itibarla durumsal kuramın gelişimine katkıda bulunan çalışmalar Ohio State Üniversitesi'nde başlamıştır. Bu çalışmada lider davranışlarının grup üyelerine etkisi ile iş doyumu ve başarısı üzerinde önemli sonuçları olduğu tespit edilmiştir. Ohio State Üniversitesi'nde gerçekleştirilen

alışmalar, Michigan State Üniversitesi araştırmaları ile geliştirilmiştir. Konuya farklı açılardan yaklaşan Teksas Üniversitesi araştırmacıları, Yönetim Gözeneği Modelini geliştirmiştir. Davranışsal kuramların, liderlik ve lider davranışlarını açıklamada yetersiz kalması nedeni ile durumsallık kuramları geliştirilmiştir. Durumsallık kuramların temel hareket noktası her şarta uygun bir liderlik tarzı bulunmadığı görüşüne dayanmaktadır.

Çalışmamız kapsamında liderlik kavramına yol amaç kuramı çerçevesinde yaklaşılmıştır. Yol-amaç kuramı alan yazını içerisinde durumsallık kuramları içinde konumlandırılabilir. Bu kuram 1970 yılında Evans'ın yazmış olduğu “The Effects of Supervisory Behaviour on Path Goal Relationship” makalesi ve daha sonra 1971 yılında Robert House'ın “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness” makalelerinde ifade edilen görüşlere dayanmaktadır. Yol-amaç teorisi, liderlerin tayin edilmiş olan hedeflere ulaşmak için takipçilerini nasıl motive ettiği konusuna odaklanmaktadır. Yol-amaç teorisi, liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve takipçilerin çalıştığı duruma en uygun özel davranışları seçmek suretiyle, hedeflerine giden yolda onlara nasıl yardımcı olabileceğini açıklamak için tasarlanmıştır. Uygun tarzı seçmek suretiyle liderler, astların başarı ve tatminkarlık beklentilerini artırırılar. Bu kuramın temelinde, iş görenlerin yaptıkları işten tatmin olmaları halinde daha fazla gayret gösterecekleri, neticede çok daha değerli şeylere ulaşacaklarını bilmeleri halinde çok daha fazla çalışacakları varsayımına dayanmaktadır. İş görenlerin, beklentilerinin oluşmasını sağlayan ise liderlerin davranışlarıdır.

Yol amaç kuramının geliştirilmesinde “Vroom'un Beklenti teorisi” ve Lawler ve Porter'in “Beklenti teorisi” önemli rol oynamıştır. Motivasyon süreç teorileri, bireyin motivasyonunu ele almakta ve bireyin motive olabilmek için bireyin nasıl davrandığını incelemektedir. Vroom'un beklenti teorisi, literatürde motivasyonun süreç teorileri içerisinde yer almakta olup, iş görenin sarf ettiği emek, gösterdiği performans ve ödöl arasındaki ilişkiye bağlı olarak algının değiştiğini ifade etmektedir. Lawler ve Porter'in Beklenti kuramı ise, iş görenlerin bilgi ve yeteneğini modele dahil etmektedir. Buna göre iş görenin işe göre sahip olduğu bilgi ve yeteneğini kullanarak örgöl içerisinde bir

yer bulur. İş görenin sahip olduğu role ilişkin algısı, motivasyon üzerinde etkilidir. Buna göre motivasyonun oluşmasında bilgi ve yetenek önemli rol oynamaktadır.

Yol amaç teorisinde dört tip liderlik bulunmaktadır. Bu liderlik tipleri şunlardır: Emredici Lider Tipi, Başarı Yönelimli Lider Tipi, Destekleyici Lider Tipi, Katılımcı Lider Tipi.

Yol-amaç kuramının önerileri, diğer teorilere göre daha sade ve uygulanabilmesi daha kolaydır. Yol amaç kuramı liderin işini tanımlamaktadır. Lider, iş görenlerin örgüt amaçlarına ulaşabilmeleri için, örgüt hiyerarşisinde altında yer alan iş görenlerin, iş ve iş ortamından tatminlerini arttırmakla mükelleftir. Liderler bu sorumluluklarını yerine getirebilmek için iş planlarında ve çalışma ortamında ortaya çıkabilecek sorunları gidermek ve iş görenler için örgüt amaçlarına en kolay ulaşabilecekleri yolları belirlemelidir.

Literatürde üzerinde durulan kavramlardan bir tanesi de iş tatminidir. İş tatmini kavramını popüler hale gelmesinde özellikle “endüstri ilişkileri” alanında görülen düşünsel gelişimin etkisi bulunmaktadır. Bilindiği üzere, endüstri ilişkilerinin çalışma alanlarından bir tanesi örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış alanında sıklıkla kullanılan kavramların başında iş tatmini gelmekte olup, iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkisi ile çalışanların örgüt ve diğer müesseselere karşı geliştirmiş oldukları tutum ve davranışlar üzerindeki etkisini incelemektedir.

Alan yazınında popüler olan konulardan biri olması nedeniyle iş tatmini konusu birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve konuya farklı açılardan yaklaşmışlardır. Bu çalışmaların 1980’li yıllarda iş tatmini ile performans ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İş tatmininin işgören, işveren ve işletmeler açısından yararlar tespit edildikçe iş tatmini sağlayacak uygulamalar geliştirilmeye çalışılmıştır. İş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme bu kapsamda geliştirilen uygulamalardır.

Çalışmamız kapsamında, iş tatmini üzerinde etkili olan liderlik, deneyim, kontrol odağı üzerine anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu anket çalışmasına 291 kişi katılmıştır. Katılımcıların önemli kısmı lisans mezunu (%62,9) olup, toplam iş

deneyimleri 6 – 8 yıl arasında yoğunlaşmaktadır (%38,5). Yapılan çalışma neticesinde, tesis etmiş olduğumuz,

- “Bireylerin deneyimlerinin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi yoktur.” Doğrulanmıştır.
- “Bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.” Hipotezi reddedilerek, bireylerin öz-yeterlilik algısının iş tatmin düzeyi üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- “Bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisi yoktur.” Hipotezi kabul edilerek, bireylerin kontrol odağı yönelimlerinin iş tatmin düzeyi üzerine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
- “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.” Hipotezi kabul edilerek, Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline deneyim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
- “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.” Hipotezi reddedilerek, Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline öz-yeterlilik ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi olduğu tespit edilmiştir.
- “Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi yoktur.” Hipotezi reddedilerek, Çalışan bireyin algıladığı liderlik stiline kontrol odağı ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkide moderatör etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Hazırlanan çalışmada tespit edilen sonuçlardan bazıları uluslararası literatür ile uyumlu iken, bazı noktalarda farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışma hayatı açısından önemli olan bu konuda çalışmaların tüm sektörlerde gerçekleştirilmesi ve bu çalışmalar sırasında sektöre uygun ölçeklerin tercih edilmesi veya kültüre uyumlu yeni ölçeklerin geliştirilmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, V. H. (2012), Pozitif Psikolojik Sermayenin İş Tatmini İle İlişkisi. Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi, 123-140.
- AKDOĞAN E. (2002). Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. TC. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKIŞ, Y.T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 1. Basım, İstanbul.
- AKSEL, İbrahim (2008). Liderlik Teorileri. (Edt. Celalettin Serinkan). Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım, 33-60.
- ALAN, H. (2010). Bilgi İşçilerinin İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Kamu Kurumunda Çalışan Bilgi İşçileri Üzerinde Uygulama. Ankara, Türkiye: Yüksek Lisans Tezi.
- ALBANESE, R. (1988), Management, Southwestren Publishing Co, ABD
- ARTAN İ. (1998). Yönetimsel Başarının Kaynağı İnsan, Editör: Suna Tevrüz, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, sh.57-62 Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- AŞAN, Ö. ve Aydın. (2006). Güç ve Politika, Örgütsel Davranış. Editör: Can, H. İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti
- AYDEMİR, P., ve Erdoğan, E. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. Kamu-İş; İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 127-153.
- BAKAN, İ., Büyükbeşe, T. Çalışanların İş Güvenesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (2004). Sayı 23, ss:35-59. 22 Eylül 2006. < <http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi23/ibakan.pSD> > . (Şubat,2019)

- BAKAN, İsmail (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. Ankara: TİSK Akademi, 4 (7), 138-172.
- BALOĞLU, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , 15 (58), 165-190.
- BANDURA, A. (1986)“Social faundation of thought and action: A social cognitive theory”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press, 1998)
- BASIM, H. N., Korkmazyürek, H., Tokat, A. O. “Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”,(2008),
<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/407/389> (Mayıs,2018)
- BAŞARAN, İ. E. (1998). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYSAL, A.C, (1993): Çalışma Yaşamında İnsan, Avcıol Basım Yayın, İSTANBUL
- BEGEÇ, S. (1999), Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- BENNIS, Waren (1999). Bir Lider Olabilmek (Çev: Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BLANCHARD E. B., (1982) Behavioral Medicine; Past, present and future, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1982, 50,795 -803
- BOZKUŞ, M. (2004). Yöneticilerin Liderlik biçimleri ile Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Adana KOBİ'lerinde Bir Uygulama. Adana, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- BRAYFIELD, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin, 52.
- BRESTRICH, E. T. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi Ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmış Doktora Tezi .Ankara.
- BUDAK, G. ve Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- CAN, H. (1992). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık
- CAN, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Sayısal Kitabevi.
- CRANT, J. M.ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality. Journal of Organizational Behaviour (21), 63-75.
- CARREL, M. R., ve Elbert, N. F. (1974). Some Personal And Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks. Academy of Management, 368-373.
- CHANG, S. ve Lee, M. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. Journal of Learning Organization , 14 (2), 155-185
- COOPER, David J. (2003). Leadership for Follower Commitment. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.
- CRONBACH, L., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika. 16, pp.297-334.
- ÇAKMUR, H., 2012. Araştırmalarda ölçme-güvenilirlik-geçerlilik. TAF Preventive Medicine Bulletin. 11(3), pp.339-344.

- ÇELİK, Vehbi (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.
- ÇELİK, V. (1999) Eğitimsel Liderlik 2. Basım, Pegem Yayınları, Ankara
- ÇOKLUK, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş., 2012. Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve Lisrel uygulamaları. 2.Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- DAFT, R., (1991): Managment, Second Edition, The Dryden Press, New York, s. 405.
- DAFT, R.L. (2008). Management (Eighth Edition). America: Thomson South-Western.
- DAĞ, İ., Kontrol Odağı Ölçeği (KOÖ): Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması, Hacettepe Üniversitesi
- DAVIS, K. (1984) İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış
- DAVRAN, D. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. Van, Türkiye: Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DOĞAN, S. (2007). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- DOĞANALP, Burcu (2006). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- DONA, B. G., Is General Self-Efficacy A Universal Construct? Psychometric Findings From 25 Countries, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica Shonali Sud, St. Bede's College, Shimla, India Ralf Schwarzer, Freie Universitat Berlin, Germany
- DRUCKER, P.(1946) The Concept of the Corporation, John Day Publis, 1946

- DRUCKER, P. (1999). Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları. Ankara: ODTÜ Basımevi.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S.Z., ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile ĞĖ Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.
- ERDOĞAN, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 242 . Eren, E. (1991), İşletme Fakültesi Yayın No: 236, İstanbul.
- EREN, E., (2001): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul
- ERGÜL, H (2005).Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 4 (14): 67-79
- EROĞLU, Ş.G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- EVANS, M.G. (1974), Effects of Supervisory Behavior, Ezensions of a Path – Goal Theory of Motivation, Journal of Applied Psychology, No:59
- FİDAN, Y. (Haziran 2011). Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 47-74.
- GEORGE, J. ve Jones, G. (2005). Understanding and managing organizational behaviour.
- GEORGE, M. Jennifer ve Jones, Gareth, R. (2008). Understanding and Managing ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- GİDER, Ö. (2010). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyum Düzeylerinin Araştırılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, 81-105.
- GOULET, L. R., ve Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 73-91.
- GORDON, Judith. R. (1993). A Diagnostic Approach To Organizational Behavior (4. Edition). USA: Allyn and Bacon.
- GÖK, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6(2), 587-605.
- GÖRGÜLÜER, A. A., (2013). “Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- GÖZEN, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Ankara, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜL, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Akademik Bakış, Sayı:15
- GÜL, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 17 (3-4), 163-184.
- GÜNDOĞAN, T. (2010). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama. Ankara, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜNER, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlık Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi, Isparta

- GÜNEY, S. (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,13(1),135-148.
- GÜR, D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. Kütahya, Türkiye: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GÜRÜZ, Demet ve Gürel, Emet (2006). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- HACIOĞLU, N., A. Gökdeniz ve Y. Dinç (2009) Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi Örnek Animasyon Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.
- HANDSOME, J., (2009) The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction, PHD Thesis, Walden University
- HARRİS, O. J. ve Hartman, S. J. (2002). Organizational Behaviour. New York: Best Business Books.
- HELLRIEGEL, Don ve Slocum, J. W. (1978) Management: Contingency Approaches, Addison-Wesley Publishing Company, 1978,
- HELLRIEGEL, S., Jackson, S. ve Slolum J.(1999). Management. South Western Collage Publishing, Ohlo.
- HODGETTS, R. M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. (Çev. C. Çetin ve E. C. Mutlu) İstanbul: Der Yayınları.
- HOLZBERGER, D., Philip, A. ve Kunter, M. (2012). How teachers' self-efficacy is related to instructional quality: A longitudinal analysis. Journal of Educational Psychology, 774-786.
- HORNER, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management, 3 (4), 270-287.

- HOUSE, R. J. ve Terence R. M. (1974), PAth – Goal Theory of Lidership, Der: E. Bonne ve Donald D. Bowen, Journal of Contemporary Business,
- HOUSE, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly , 16 (3), 321-339.
- HOUSE, R. J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory. Leadership Quarterly , 7 (3).
- HOUSE, R. J. ve Terence R. M. (1974), PAth – Goal Theory of Lidership, Der: E. Bonne ve Donald D. Bowen, Journal of Contemporary Business, S:316
- HOWARD, W.C. “Leadership:Four Styles , Education,” (2001). Vol.126, No.2. <http://web.ebscohost.com/ehost/pSD?vid=9&hid=122 &si d= b2986a 49-f1cd-41fc-a8ea-9444e6729e35%40SRCM2> (Eylül 2018)
- İNCE, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İŞCAN, Ö., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 195-216.
- JUDGE, T. A., E. A. Locke (1993). “Effect of Dysfunctional Thuoguht Processes of Subjective Well-Being And Job Satisfaction”, Journal of Applied Psychology.
- KALE, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. International Journal of Economic and Administrative Studies, 103-119.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç. (1983). İnsan ve İnsanlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, 5. Basım, İstanbul
- KARATAŞ, S., ve Güleş, H. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 74-89.

- KATSIKEA, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., ve Kehagias, K. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business* , 221–233.
- KAYA, N. (2013). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. İstanbul, Türkiye: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003). Lider& Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.
- KELEŞ, H. N. (2007). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 243-263.
- KOÇEL, T.(1998) İşletme Yöneticiliği 6. Basım, İstanbul.
- KOÇEL, T., (2003): İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul,
- KOÇEL, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım
- KOLAMAZ, C. (2007). Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı, Ankara.
- KOTAMAN, H. (2008) “Öz-Yeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması”, Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C:21, No: 1
- KÖK, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 291-317.
- LÖK, S., Tasgın, Ö., Lök, N. ve Yıldız, M.(2009) “Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Farklı Bölüm Öğrencilerinin Anatomi Dersine Olan Öz-Yeterlilik

Durumlarının Karşılaştırılması”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No: 21

LUTHANS, F. (1992). Organizational Behaviour. McGraw-Hill.

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

MARTIN, John ve Fellenz, Martin (2010). Organizational Behavior and Management. Cengage Learning EMEA.

MCKENZIE, J. K. “Korelasyon Between Self-Efficacy and Self-Esteem in students”, (1999)
https://www.researchgate.net/publication/43401716_Korelasyon_between_self-efficacy_and_self-esteem_in_students (Eylül 2018)

MEYER, J.P., Herscovitch, L., Commitment in the Workplace Toward a General Model, Human Resource Management Review, 11, pp. 299-326, 2001

MITCHELL, T. R., ve Larson, J. R. (1987). People in Organizations. New York: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H. (1975), The Manager's Roles, Source: Harward Business Reew, July – August, 1975

NEBEKER, D. M.ve Mitchell, T.R. (1974), “Leader Behavior: An Expactancy Theory Approach”, Organization Behavior and Human Performance, No: 11

NEWSTROM, J. W. ve Davis, K. (1997). Organizational Behaviour Human Behavior At Work 10. Edition. New Delhi: McGraw-Hill Companies, Inc.

NORTHHOUSE, P. G. (2016), (Western Michigan University), Leadership Theory And Practice, Seventh Edition (7. Basım), SAGE Publications Copyright

MANN, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 56, 241–270.

- MINER, J. B. (2005). Organizational Behavior I. Essential Theories of Motivation and Leadership. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- ODOM, R. Y., Boxx, R., ve Dunn, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction and Cohesion. Public Productivity ve Management Review, 157-169.
- OKYAY, G. (2009). İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Kurumsal Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. İstanbul, Türkiye.
- ÖNEN, L. ve Tüzün, B. (2005). Motivasyon. İstanbul, Epsilon Yayıncılık
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İncelenmesi ve Ampirik bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi , 12 (2), 91-103.
- ÖRÜCÜ, E., Kılıç, R., ve Şimşir, S. (2010). A Research on the Job Satisfaction Applications in Organizations and the Impact of Organizational Loyalty. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi.
- ÖZARALLI, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. Leadership & Organization Development Journal , 24 (6), 335- 344.
- ÖZER, A. (2015). Öğretim Elemanlarının İş Etiği Algısı ve İş Tatmini İlişkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. Adana, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZERKAN, E. (2007) “Öğretmenlerin Öz-Yeterlik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç.(2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basım Yayımları.

- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2000): “Globalleşen Örgütler ve Örgütsel Davranışın Bu Şüreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları”, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, NEVŞEHİR: s.72.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2001), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZTÜRK, A. (2008) “Ortopedi Ve Travmatoloji Kliniklerinde Yatan Kadın Hastaların Osteoporoz Bilgi Düzeyi Ve Öz-Yeterlilik Algılarının Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- ÖZKALP, E. ve Kirel, Ç. (2003). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- PEKEL, H. N., (2001): İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, SDÜ, SBE Yüksek Lisans Tezi, ISPARTA,
- PEKER, Ö. ve Aytürk, N.(2000). Yönetim Becerileri. Ankara: Yargı Yayınevi.
- PİYAL, B., Çelen, Ü. ve Şahin, N. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 241-250.
- ROBBINS S.P.,(1991) Management, Prentice-Hall international editions, Prentice Hall
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2007). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- ROBBINS, S. P. ve Judge, R. (2012). Örgütsel Davranış, Çeviri: Erdem, İ. Ankara: Nobel Yayın
- ROBBINS, S. P. ve Judge, T. A. (2007). Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- ROTTER, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
- ROWDEN, R. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviour and Organizational Commitment. *Leadership & Organizational Development Journal* , 21 (1), 30-35.
- SAGIE, A. ve Koslowski, M. (1994). Organizational Attitudes and Behaviors as a Function of Participation in Strategic and Tactical Change Decisions: An Application of Path-Goal Theory . *Journal of Organizational Behavior* , 15, 37-47.
- SHAMIR, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A self-concept based theory. *Organization Science* , 4 (4), 577-594.
- SAKLAN, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. Konya, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SAY, M. (2005), “Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik İnanışları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- SCHMITT, N., P. M. Mellon (1980). “Life and Job Satisfaction: Is Job Central”, *Journal of Vocational Behavior*.
- SCHULER, R. S. (1973). A Path-Goal Theory of Leadership: An Empirical Investigation. Michigan Üniversitesi Doktora Tezi .Michigan.
- SERGEK, E., Sertbas, G. (2006), “SSK Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Sosyo demografik Özellikleri Ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Düzeyleri”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C:9, No:1
- SEVİMLİ, F., ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 55-64.

- SEYREK, E. (2014). İş Etiğinin İş Tatminine Etkisi; Gümüşhane Kamu Kurumları Çalışanları Örneği. Gümüşhane, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SILVERTHORNE, C. P. (2001). A Test of the Path-Goal Leadership Theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* , 22 (4), 151-158.
- SILVERTHORNE, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross -Cultural Perspective*. New York: New York University Press.Yukl, 2010
- SÖNMEZ, H. (2014). Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. İzmir, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SUN, J. (2004). Understanding The Impact Of Perceived Principal Leadsip Style On The Commitment, *ISE-Volume 32*, November 2
- SÜRMEİLİ, G., Algılanan Yönetici Liderlik Stilinin, Çalışanın Algılanan Örgüt İklimi Ve İş Tatmin Düzeyine Olan Etkisinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- ŞAHAL, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri. Antalya, Türkiye: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ŞİMŞEK, Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TARAKÇI, U. A. (2009), “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,
- TAŞDAN, M., ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması . *Eğitim ve Bilim*, 54-70.

- TEKARSLAN,E., Kılınç,T., Şencan,H. ve Baysal,C (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005a). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ticaret ve Turizm, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı. 1, 23-45.
- TİTREK, O., Bayrakçı, M., Zafer, D. (2009), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi: Akademik Bakış, 17.
- TSCHANNEN-MORAN, M. ve Woolfolk-Hoy, A., & Hoy, W. (1998). Teacher efficacy: Its meaning and measure. Review of Educational Research, 202-248.
- TURNER, J.R. ve Müller, R. “The Project Manager’s Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review”, Project Management Journal, (2005). pages 49-61 <http://web.ebscohost.com/ehost> (Ekim 2018)
- TUTAR, H. (2014). Örgütsel Psikoloji "Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni, Yaklaşımlar". Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRETGEN, İ.Ö. (2005). Kendini Ayarlama, Öz Etkinlik Ve Dominantlık Özellikleriyle Birlikte Cinsiyet Değişkenlerinin Lider Olarak Algılanmadaki Etkisinin Deneysel Ve Alan Çalışmalarında İncelenmesi, TC. İstanbul Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- TÜRK, M. S. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ULAŞ, S. (2002). “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, Uzman Yeterlilik Tezi. <<http://Tcmb.Gov.Tr/Kutuphane/TURKCE/Tezler/Semaulas.PSD> >. (Ağustos 2019)

- URAL, A. (2007), “İşbirlikçi Öğrenmenin Matematikteki Akademik Başarıya, Kalıcılığa, Matematik Öz yeterlilik Algısına ve Matematiğe Karsı Tutuma Etkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- URHAN, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. Denizli, Türkiye: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- UZEL, A. (2009), “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yabancı Dile Yönelik Öz-Yeterlilik Algılarının ve Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- UZUN, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- VAN SETERS, D. A. ve Field, R. H. (1990). An Evolution of Leadership Theory, Journal of Organizational Change Management , 3 (3), 29-45.
- VECCHIO, R. P. (1991). Organizational Behavior. ForthWorth: The Dryden Press.
- VROOM, V. (1973), A New Look At Managerial Decision Making, Organizational Dynamics, Vol 2, No: 1
- VROOM, V., Work And Motivation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995
- Werner, İ, (1993) Liderlik ve Yönetim Çeviren: Vedat Üner, İstanbul
- WOOD, M. “The Fallacy of Misplaced Leadership, Journal of Management Studies”, (Eylül2005);42;6.<http://web.ebscohost.com/bsi/detail?vid=15&hid=112&sid=02a5361c-9001-4813-bcd7-cd4628aab77a%40sessionmgr106> (Şubat 2019)
- WOOLFOLK-HOY, A. ve Burke-Spero, R. (2005). Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: Acomparison of four measures. Teaching and Teacher Education, 343-356.

- YILDIRIM, F. (2010), “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 1 Cilt: 62, ss.253-278, 2007
- YAVUZ, D. (2009). Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlik Algıları ve Üstbilişsel Farkındalıklarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- YEŞİLAY, A., SCHWARZER, R. ve JERUSALEM, M., Turkish Adaptation of the General Perceived Self-Efficacy Scale, Berlin, Germany
- YUKL, G. (2010). Leadership in Organizations (7th edition). Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- ZEL, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EK: Anket Formu

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1.ÖĞRENİM DURUMUNUZ (Seçiniz)

- ☐ İlköğretim ☐ Orta Öğretim ☐ Lise ☐ Üniversite(Önlisans) ☐ Üniversite(Lisans)
☐ Üniversite (Yüksek Lisans) ☐ Üniversite (Doktora)

2. TOPLAM İŞ DENEYİMİNİZ (Yıl cinsinden, rakam ile belirtiniz);

3. MEVCUT İŞ POZİSYONUNUZDAKİ DENEYİMİNİZ (Yıl cinsinden, rakam ile belirtiniz);

ÖZ-YETERLİLİK ALGISI ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı; Aşağıda görmüş olduğunuz her bir önerme için, söz konusu önermede yer alan ifadeye ne derecede katıldığınızı ilgili kutuyu ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim.					
2. Beklenmedik durumlarda nasıl davranmam gerektiğini her zaman bilirim.					
3. Bana karşı çıktığında kendimi kabul ettirecek çare ve yolları bulurum.					
4. Ne olursa olsun, üstesinden gelirim.					
5. Sorunların çözümünü eğer gayret edersem her zaman başarırım.					
6. Tasarılarımı gerçekleştirmek ve hedeflerime erişmek bana zor gelmez.					
7. Bir sorunla karşılaştığım zaman onu halledebilmeye yönelik birçok fikrim vardır.					
8. Zorlukları soğukkanlılıkla karşılarım, çünkü yeteneklerime her zaman güvenebilirim.					
9. Ani gelişen olayların da hakkından geleceğimi sanıyorum.					
10. Her sorun için bir çözümüm vardır.					

KONTROL ODAĞI ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı; Aşağıda görmüş olduğunuz her bir önerme için, söz konusu önermede yer alan ifadeye ne derecede katıldığınızı ilgili kutuyu ile işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İnsanın yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlığına bağlıdır.					
2. İnsan ne yaparsa yapsın üşütüp hasta olmanın önüne geçemez.					
3. Bir şeyin olacağı varsa eninde sonunda mutlaka olur.					
4. İnsan ne kadar çabalarsa çabalasın, ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.					
5. İnsanlar savaşları önlemek için ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler, savaşlar daima olacaktır.					
6. Bazı insanlar doğuştan şanslıdır.					
7. İnsan ilerlemek için güç sahibi kişilerin gönlünü hoş tutmak zorundadır.					
8. İnsan ne yaparsa yapsın, hiç bir şey istediği gibi sonuçlanmaz.					
9. Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.					
10. Bir insanın halen ciddi bir hastalığa yakalanmamış olması sadece bir şans meselesidir.					
11. Dört yapraklı yonca bulmak insana şans getirir.					
12. İnsanın burcu hangi hastalıklara daha yatkın olacağını belirler.					
13. Bir sonucu elde etmede insanın neleri bildiği değil, kimleri tanıdığı önemlidir.					
14. İnsanın bir günü iyi başladıysa iyi; kötü başladıysa da kötü gider.					
15. Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.					
16. Aslında şans diye bir şey yoktur.					
17. Hastalıklar çoğunlukla insanların dikkatsizliklerinden kaynaklanır.					
18. Talihsizlik olarak nitelenen durumların çoğu, yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ve benzeri nedenlerin sonucudur.					
19. İnsan, yaşamında olabilecek şeyleri kendi kontrolü altında tutabilir.					
20. Çoğu durumda yazı-tura atarak da isabetli kararlar verilebilir.					
21. İnsanın ne yapacağı konusunda kararlı olması, kadere güvenmesinden daima iyidir.					

22. İnsan fazla bir çaba harcamasa da, karşılaştığı sorunlar kendiliğinden çözülür.					
23. Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.					
24. Birçok hastalık insanı yakalar ve bunu önlemek mümkün değildir.					
25. İnsan ne yaparsa yapsın, olabilecek kötü şeylerin önüne geçemez.					
26. İnsanın istediğini elde etmesinin talihle bir ilgisi yoktur.					
27. İnsan kendisini ilgilendiren birçok konuda kendi başına doğru kararlar alabilir.					
28. Bir insanın başına gelenler, temelde kendi yaptıklarının sonucudur.					
29. Halk, yeterli çabayı gösterse siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabilir.					
30. Şans ya da talih hayatta önemli bir rol oynamaz.					
31. Sağlıklı olup olmamayı belirleyen esas şey insanların kendi yaptıkları ve alışkanlıklarıdır.					
32. İnsan kendi yaşamına temelde kendisi yön verir.					
33. İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.					
34. İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, tesadüflere değil, çaba göstermeye bağlıdır.					
35. İnsanın hastalanacağı varsa hastalanır; bunu önlemek mümkün değildir.					
36. İnsan bugün yaptıklarıyla gelecekte olabilecekleri değiştirebilir.					
37. Kazalar, doğrudan doğruya hataların sonucudur.					
38. Bu dünya güç sahibi bir kaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.					
39. İnsanın dini inancının olması, hayatta karşılaşacağı birçok zorluğu daha kolay aşmasına yardım eder.					
40. Bir insan istediği kadar akıllı olsun, bir işe başladığında şansı yaver gitmezse başarılı olamaz.					
41. İnsan kendine iyi baktığı sürece hastalıklardan kaçınabilir.					
42. Kaderin insan yaşamı üzerinde çok büyük bir rolü vardır.					
43. Kararlılık bir insanın istediği sonuçları almasında en önemli etkidir.					
44. İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir; şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.					
45. İnsan kendi kilosunu, yiyeceklerini ayarlayarak kontrolü altında tutabilir.					
46. İnsanın yaşamının alacağı yönü, çevresindeki güç sahibi kişiler belirler.					
47. Büyük ideallere ancak çalışıp çabalayarak ulaşılabilir.					

YOL-AMAÇ LİDERKLİK STİLİ SORU ANKETİ(ÇALIŞAN MODELİ)

Değerli Katılımcı; Aşağıda görmüş olduğunuz her bir önerme için, söz konusu önermede yer alan ifadeye ne derecede katıldığınızı ilgili kutuyu ile işaretleyerek belirtiniz.	Hiç bir zaman	Neredeyse hiç	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her zaman
Yöneticim;							
1. ...bizden neler beklendiği konusunda bizleri bilgilendirir.							
2. ...bizimle sıcakkanlı/dostane bir iş ilişkisi sürdürür.							
3. ...problemlerle karşılaştığında bize danışır. (bizimle görüş alışverişinde bulunur)							
4. ...bizim görüş ve önerilerimizi dinler.							
5. ...neyi nasıl yapacağımız konusunda bizleri bilgilendirir.							
6. ...en üst düzeyde performans gösterebilmek için nelerin gerektiğini bizlerle paylaşır.							
7. ...bizlerden görüş almadan hareket eder.							
8. ...takımın üyesi olmamızı kolaylaştırmak için bazı şeyler yapmaktan geri durmaz.							
9. ...standart kural ve düzeni izlememizi/takip etmemizi ister.							
10. ...iddialı işler için hedefler koyar.							
11. ...kişisel duygularımızı incitecek şeyler söyler.							
12. ...görevlerin nasıl yürütüleceğine dair önerilerimizi sorar.							
13. ...kendine bağlı çalışanların performansındaki devamlı gelişimi destekler.							
14. ...bizden beklenen performans seviyesini açıklar.							
15. ...görevlerini yerine getirmelerinden alıkoyan problemlerin üstesinden gelmeleri için astlarına yardım eder.							
16. ...eğer astlarının hedeflere ulaşabilme konusunda şüpheleri varsa, bunu bir şekilde belli eder.							
17. ...yapılacak işler ve görevler konusunda astlarının önerilerini alır.							
18. ...işle ilgili astlardan olan beklentileri konusunda pek de net ve açık olmayan açıklamalar yapar							
19. ...sürekli olarak astları (kendisine bağlı çalışanlar) için erişilmesi zor hedefler belirler.							
20. ...astlarının (kendisine bağlı çalışanların) kişisel ihtiyaçları konusunda düşünceli davranır.							

MINESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Değerli Katılımcı; Aşağıda görmüş olduğunuz her bir önerme için, söz konusu önermede yer alan ifadeye ne derecede katıldığınızı ilgili kutuyu ile işaretleyerek belirtiniz. Mesleğimden;	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Ne memnun Ne de memnun değilim	Memnunum	Çok memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Bağımsız çalışma imkanının olmasından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanının olmasından					
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticimin, emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından					
6. Yöneticimin, karar verme yeteneği bakımından					
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden					
8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem açısından					
10. İnsanları(başkalarını) yönlendirmek için fırsat verdiğinden					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması yönünden					
12. İşlerimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14. Terfi imkanının olması yönünden					
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından					
17. Çalışma ortamım bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım işten dolayı takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Anketimiz tamamlanmıştır, ilginiz için teşekkür ederiz. Araştırma sonucu hakkında kısa bir rapor görmek isteyen kişilere ayrıca paylaşım yapılabilir.

Firdevs İmer Uzun , Mail Adresi: firdevsimer.uzun@gmail.com

Ekleme istediğiniz yorumlar için bu alanı kullanabilirsiniz.