



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

**OTANTİK LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ**

Engin USLU

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

OTANTİK LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ:
ÇALIŞANLARIN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Engin USLU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

KABUL VE ONAY

Engin USLU tarafından hazırlanan "Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi" başlıklı bu çalışma, 30.11.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Selin Metin CAMGÖZ (Başkan)



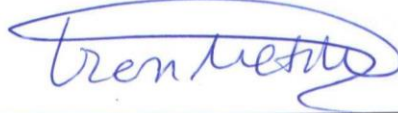
Prof. Dr. Semra GÜNEY (Danışman)



Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR



Doç. Dr. Özge Tayfur EKMEKÇİ



Yrd. Doç. Dr. İrem Metin ORTA

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

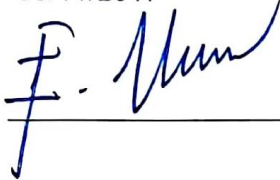
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

30/11/2017



Engin USLU

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etseniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

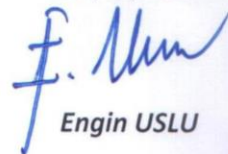
- Tezimin/Raporumun 30.11.2019 tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

- Tezimin/Raporumun.....tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

- Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

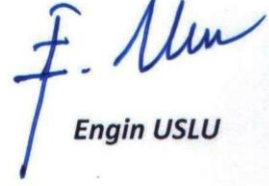
30 /11/2017


Engin USLU

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Prof. Dr. Semra GÜNEY danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

30/11/2017


Engin USLU

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında bana her türlü desteğini veren; kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile araştırmaya ilham vererek rehberlik eden değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. Semra GÜNEY'e minnettarım.

Yorumlarıyla çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları ve önerilerinden dolayı tez jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Selin Metin CAMGÖZ, Sayın Doç. Dr. Pınar Bayhan KARAPINAR, Sayın Doç. Dr. Özge Tayfur EKMEKÇİ, Sayın Yrd. Doç. Dr. İrem Metin ORTA'ya teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Çalışmanın, özellikle verilerin analiz sürecinde destek olan değerli hocam Doç. Dr. Özge Tayfur EKMEKÇİ'ye teşekkür ediyorum.

Çalışmada veri toplama sürecinde verdikleri destekten ötürü Aylin Tara BAHCECİOĞLU ve Kazım Gökhan ATMAN'a, önerileri ile çalışmanın daha iyi bir noktaya gelmesi için çaba sarf eden Sayın Yrd. Doç. Dr. Gülenaz SELÇUK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Çalışmamı tekrar tekrar okuyarak, anlatımın daha iyi olması için büyük emek harcayan, hayatım boyunca desteğini her zaman yanımda hissettiğim dayım Özdemir GÜLFİDAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından tezimin teslimine kadar geçen sürede, yoğun ve sıkıntılı çalışmalarım esnasında her açıdan desteğini esirgemeyen sevgili anneme ve babama sonsuz teşekkür ederim.

Hayatımın her anında benimle birlikte olan, mücadele eden, motivasyonumu kaybettiğimde bana güç veren, düştüğüm her zamanda yanımda olduğunu hissettiğim canım eşim Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Atman USLU'ya sevgilerimi sunarım. Son olarak, sevgili kızıma ve oğluma, onlarla olmam gereken zamanı tez çalışmama ayırmama izin verdikleri ve her zaman gülüşleri, sıcaklıkları ile bütün sıkıntımı unutturdukları için sonsuz teşekkür ederim.

Engin USLU

ÖZET

Uslu, Engin. *Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2017.

Liderlik, pek çok araştırmacı tarafından çeşitli yönleriyle irdelenen bir konu olarak alanyazında önemini korumaktadır. Pozitif liderlik yaklaşımlardan biri olan otantik liderlik; kendini bilen ve olduğu gibi kabul eden, karar alma süreçlerinde bireylere saygılı, değer yargılarına sahip ve ona göre davranan bir kapsamda ele alınmaktadır. Alanyazında, otantik liderliğin, çalışanların iş tatmini üzerine anlamlı bir etkisi olduğu bilinmektedir. Bununla birlikte, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çalışanın kişilik özelliklerinden etkilenebileceği de ileri sürülmektedir. Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide bireyin kişilik rolünün incelenmesine yönelik çalışmaların azlığı dikkati çekmektedir. Bu süreçte, bireyin kişilik rolünün ortaya konmasına ilişkin daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğu ifade edilebilir. Bu noktalardan hareketle, bu çalışmanın amacı, otantik liderlik ile iş tatmini ve Büyük Beşli Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik olmak üzere üç boyutu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın katılımcıları; inşaat ve hizmet sektöründe firmalarda çalışan, 58'i kadın ve 45'i erkek olmak üzere 103 kişiden oluşmaktadır. Veriler 2017 yılında, bir anket ile katılımcılarla yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Çalışmada ilişkisel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın modeli regresyon yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal dengesizlik boyutunun düzenleyici rolü istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Bulunan sonucun alanyazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler

Otantik Liderlik, İş Tatmini, Kişilik Özellikleri

ABSTRACT

Uslu, Engin. *Investigating the Relationship of Authentic Leadership and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Personality Traits*, Master Thesis, Ankara, 2017.

Leadership still remains its importance in literature as a subject that is examined by many researchers in various ways. Authentic leadership, one of the positive leadership approaches, is dealt with in a context that recognizes self-awareness and self-acceptance, respects individuals in decision-making processes, acts accordingly and possesses value judgments. It is known that authentic leadership is a significant influence on the job satisfaction of employees in the literature. However, it is suggested that the relationship between authentic leadership and job satisfaction may be influenced by employee personality traits. It is noteworthy that there are few studies examining the role of the individual's personality in relation to authentic leadership and job satisfaction. In this process, it could be expressed that there is a need for more studies regarding the role of individual's personality. From this point of view, the aim of this study is to examine the relationship between job satisfaction and authentic leadership with three factors of the big five personality traits namely, extroversion, conscientiousness, neuroticism. Participants of the study consisted of 103 people working in the construction and service sectors, 58 of whom were women and 45 were men. In 2017, the data were collected by a questionnaire interviewing face-to-face with the participants. Relational research methods are used in the study. The model of the study was tested using the regression method. As a result of this study, it has been determined that the relationship between authentic leadership and job satisfaction has a moderating effect on extroversion and conscientiousness. However, the moderating role of the dimension of emotional instability was not found statistically significant. It is estimated that the result will contribute to the literature.

Keywords

Authentic Leadership, Job Satisfaction, Personality traits

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	iii
ETİK BEYAN	iv
TEŞŞEKKÜR.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM ÇALIŞMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSALLAŞTIRMA	3
1.1. İŞ TATMİNİ	3
1.1.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	6
1.1.1.1. Bireysel Faktörler.....	6
1.1.1.2. Örgütsel Faktörler	9
1.1.2. İş Tatmininin Sonuçları.....	12
1.1.2.1. Yüksek Moral Sağlanması	12
1.1.2.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması	13

1.1.2.3. Örgüte Uyum Sağlanması.....	14
1.1.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	14
1.1.3.1. Mesleki Stres	14
1.1.3.2. Kuruma Yabancılaşma	15
1.1.3.3. İşe Devamsızlık	15
1.1.3.4. İşten Ayrılma.....	16
1.2. LİDERLİK	17
1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik	21
1.2.2. Liderlik Teorileri.....	23
1.2.3. Otantiklik Kavramı ve Otantik Liderlik.....	33
1.2.3.1. Otantik Liderlik Özellikleri	35
1.2.3.2. Otantik Liderlik Unsurları	36
1.2.3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları	38
1.3. OTANTİK LİDERLİK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER	40
1.4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ.....	45
1.4.1. Kişilik Tanımı	45
1.4.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutları	46
1.4.2.1. Dışa dönüklük/İçe dönüklük.....	47
1.4.2.2. Uyumluluk/Uyumsuzluk	48
1.4.2.3. Sorumluluk/Amaçsızlık	49
1.4.2.4. Duygusal Dengesizlik/Duygusal Denge	50
1.4.2.5. Deneyimlere Açıklık/Deneyimlere Kapalılık	51

1.5. OTANTİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ ile KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	52
2. BÖLÜM OTANTİK LİDERLİK ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	57
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve MODELİ.....	57
2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
2.3. ÖRNEKLEM	59
2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	61
2.4.1. Kişisel Bilgi Formu	62
2.4.2. Otantik Liderlik Ölçeği	62
2.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği	63
2.4.4. Büyük Beşli Kişilik Envanteri	63
2.5. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ	64
2.5.1. Verilerin Düzenlenmesi	64
2.5.2. Güvenirlik Analizi	65
2.5.3. Korelasyon Analizi	67
2.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	69
2.6. SONUÇ, ÖNERİ ve TARTIŞMALAR.....	79
2.6.1. Araştırmanın Alanyazına Katkısı	84
2.6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	84
2.6.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler.....	85
2.6.4. Yöneticiler İçin Öneriler	86

KAYNAKÇA	88
EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	103
EK 2- ETİK KURUL İZNİ	105
EK 3- TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	106



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Lideri Farklılaştıran Özellikler	24
Tablo 2: İş Odaklı ve Çalışan Odaklı Lider Faaliyetleri	25
Tablo 3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Ögeleri	29
Tablo 4: Otantik Liderliğin Unsurları	37
Tablo 5: Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Veriler	60
Tablo 6: Modelde Kullanılan Değişkenlerin İç Tutarlılık Katsayıları.....	66
Tablo 7: Korelasyon Matrisi	68
Tablo 8: İş Tatminin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 9: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Dışa dönüklük Kişilik Özelliği)	72
Tablo 10: Bireylerin Otantik Liderlik Algıları ile İş tatmini Arasındaki İlişkide Dışa dönüklük Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi	74
Tablo 11: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Sorumluluk Kişilik Özelliği)	75
Tablo 12: Bireylerin Otantik Liderlik Algıları ile İş tatmini Arasındaki İlişkide Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi.....	76
Tablo 13: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Duygusal Dengesizlik Kişilik Özelliği)	78
Tablo 14: Hipotezler ve Kabul / Red Durumları	79

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Otantik Liderliğin Boyutları	36
Şekil 2: Araştırma Modeli.....	58
Şekil 3: Düzenleyici Etki.....	70
Şekil 4: Otantik Liderlik Algısı ve Dışa dönüklük Kişilik Özelliği Etkileşiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	73
Şekil 5: Otantik Liderlik Algısı ve Sorumluluk Kişilik Özelliği Etkileşiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	77

GİRİŞ

Açık birer sistem olarak kabul edilen örgütler dışsal çevre ile devamlı etkileşim içerisinde. Dış çevreden hammadde, doğal kaynaklar ve işgücü gibi çeşitli girdiler alır ve bulunduğu çevredeki şartların değişmesi nedeniyle sürekli bunları takip etmek, hayatta kalabilmek için bunlara ayak uydurmak yani değişim içerisinde yaşamak zorundadır. Örneğin, bilişim veya teknoloji sektöründe meydana gelen değişim ve yenilikler işletmelerin sistemini doğrudan etkileyebilmektedir. Bununla beraber birden bire meydana gelen ekonomik kriz, işletmelerin düzenini ve dengesini ciddi bir şekilde kötüleştirebilmektedir. Böyle durumlarda liderin tutumu ve davranışları ön plana çıkmaktadır. Astlarını iyi motive eden, sürekli geliştiren; astlarına ilham kaynağı olan ve tutarlı riskler alan lider profiline, işletmeleri bu sıkıntılı durumlardan muhtemelen kurtararak düzleşe çıkartabileceği ifade edilebilir.

1900'lerde liderlik kavramı otorite, kişisel özellikler ile ön plana çıkmış iken, son yıllarda liderlik kavramı sadece otorite veya karizmatik özellikleri ile nitelenmemektedir. Bunun yanında bireylerin ilişkilerde şeffaflığa önem vermesi, yönetim tarzının kendine özgü olması, inandıkları değerler ile yaptıklarının tutarlı olması önem arz etmektedir. Bu özelliklerle ilişkilendirilebilecek otantik liderlik kavramı önemli bir liderlik türü olarak öne çıkmaya başlamıştır. Son yıllarda ABD'de bazı şirketlerin, üst düzey yöneticilerinin yanlış yönetimleri, hesaplamalarda yaptıkları oynamalar ile birlikte zimmetlerine para geçirmeleri, dürüst ve otantik liderlere olan ihtiyacı açıkça göstermektedir.

Alanyazında, otantik liderliğin iş tatmini (Cerne, Dimovski, Maric, Penger ve Skerlavaj, 2014; Giallonardo, Wong ve Iwasiw, 2010; Wong ve Laschinger, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ve Peterson, 2008; Jensen ve Luthans, 2006), tükenmişlik (Laschinger, Wong ve Grau, 2013), örgütsel bağlılık (Yaşbay, 2011), örgütsel güven (Çoşar, 2011); psikolojik sermaye (Savur, 2013) gibi pek çok psikolojik yapı ile olan ilişkisini inceleyen çeşitli araştırmalar

bulunmaktadır. Bu psikolojik yapılar içerisinde iş tatmini özellikle çalışanın işe bağlılığı noktasından belirleyici bir öge olarak öne çıkmaktadır.

Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar irdelendiğinde, kişisel özelliklerin rolünün ortaya konmasına ilişkin daha fazla çalışmaya gereksinim duyulduğu görülmektedir. Nitekim, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çalışanın bireysel özelliklerinden etkilenebileceğini ve kişisel özelliklerin etkisinin irdelenmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Cerne ve diğerleri, 2014). Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen gerek uluslararası (Cerne ve diğerleri, 2014) gerekse de ulusal çalışmalar olmakla birlikte, kişisel özelliklerin düzenleyici etkisinin incelenmesinin anlamlı bilgileri beraberinde getirebileceği ifade edilebilir.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörler ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Ayrıca, araştırmanın bağımsız değişkeni olan otantik liderlik ve düzenleyici değişkeni kişilik özelliklerine ilişkin açıklamalar da birinci bölümde bahsedilmiştir. Bunların yanı sıra birinci bölümde, çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin ulusal ve uluslararası alanyazında yürütülmüş araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, araştırmanın amacı ve modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin analizi, bulgular, tartışma ve sonuç ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır.

1. BÖLÜM

ÇALIŞMANIN TEMEL DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSALLAŞTIRMA

Bu çalışmanın araştırma modelinde, iş tatmini, otantik liderlik ve kişilik özellikleri değişkenleri yer almaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; bu değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler alanyazındaki çalışmalardan hareketle ele alınıp irdelenmiştir.

1.1. İŞ TATMİNİ

İşletmelerde olmazsa olmaz unsurlardan biri ve en önemlisi insandır. Günümüz koşullarında pek çok bireyin neredeyse tamamı hayatını devam ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla bir veya birden fazla işte çalışmaktadır. Doğal olarak iş hayatı da bireylerin hayatının olmazsa olmaz parçalarından birisidir. Bireyler işte çalışırken işe karşı olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler yapmaktadır. Aslında yapılan bu değerlendirmeler bireylerin o işe karşı tutumunu göstermektedir. İş tatmini, işe sarılma, örgüte bağlılık başlıca iş tutumlarından bazılarıdır (Robbins ve Judge, 2013). Türk Dil Kurumu'na göre, tatmin "İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr; Erişim Tarihi: 19.02.2017). Tanımdan da anlaşılacağı üzere tatmin olma doyum kavramını ifade eden olumlu bir anlam taşıırken; tatminsizlik ise olumsuz bir anlam içermektedir.

Raziq ve Maulabakhsha'a (2015) göre değişen ve gelişen çevreye ayak uydurmak, başarıya ulaşmak, hayatta kalabilmek için çalışanlarını tatmin etmek bir organizasyonun karşılaştığı zorluklar arasında yer almaktadır. Daud'a (2016) göre iş tatmini, alanyazında en önemli ve en çok çalışılan konulardan birisidir ve organizasyonların başarılı olmaları için çalışanların iş tatminlerini sağlamaları ve mutlaka devam ettirmek durumunda olduklarını ifade etmiştir.

İş tatmini, alanyazında araştırmacılar tarafından incelenen önemli bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında da araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Saif, Nawaz ve Jan, 2012). İş tatmini, 1920'lerde ortaya çıkan, 1930 ve 40'lı yıllarda önemi daha da anlaşılan, bireylerin işleri ile ilgili duygularını göstermesine yönelik bir kavramdır (Sevimli ve İşçan, 2005: 13). Alanyazında iş tatmini ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini, bireylerin işlerine karşı hisleri ve farklı bakış açıları olarak ifade edilmektedir (Spector, 1997). İş tatmini bir tutumdur ve çalışanların iş durumları veya işin kendisi ile ilgili olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri şeklinde tanımlanmıştır (Weiss, 2002). Vroom'a (1964) göre ise iş tatmini, çalışanların işyerinde performanslarını gösterdikleri role karşı duygularını ifade etmesidir. Bir başka tanım ise, bireyin işi ile ilgili duygularını ifade etmesidir (Krishna, 2015). Robbins ve Judge (2013) iş tatminini işin özelliklerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan bireyin işi ile ilgili olumlu duyguları ifade etmesi şeklinde tanımlamıştır. Gkolia, Belias ve Koustelios (2014) iş tatminini, gerçekte çalışanın çalışma koşullarına karşı içsel tepkisi ve aynı zamanda bireyin çalışma çevresinden elde ettiği değerlendirmelerin bütünü şeklinde dile getirmiştir.

Ergeneli ve Eryiğit'e (2001) göre, bireyin işini yapması ile elde ettiği sonuç ile işinden beklediği sonucu kıyasladığında, çalışanın bu işten elde ettiği tatmin seviyesini göstermektedir ve bireyin işine karşı çalışma arzu ve isteğini etkileyebilmektedir. Bireyin ne beklediği ve yaptığı iş ile ilgili olarak neler kazandığına bağlı olarak değişmektedir (Krishna, 2015). Greenberg ve Baron'a (2000) göre iş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumu olarak ifade edilebilir. İş tatmininin diğer bir tanımı da, çalışanların işe karşı genel bir tutumunu ve gerçek çalışma ortamı içerisindeki olumlu ve olumsuz davranışları ile birlikte bireylerin işlerini sevme derecesini ifade eder (Saif, Nawaz ve Jan, 2012). Tengilimoğlu ve Yiğit (2005: 379) çalışanların iş yerinde fizyolojik ve psikolojik durumlarının ve duygularının belirtisi şeklinde iş tatminini tanımlamaktadır. Schultz (1982: 288) iş tatminini, bireylerin işlerine karşı birçok tutumu ve duygularını da bir arada toplayan psikolojik eğilim olarak tanımlamaktadır. Bingöl'e (1996) göre iş tatmini, bireylerin işte çalışması nedeniyle karşılığı olan maddi kazançlar ile aynı

işyerinde birlikte görev yapmaktan haz duyduğu mesai arkadaşları ve yaptığı işin sonucunda ortaya çıkan eserden sağladığı mutluluk şeklinde ortaya konmuştur (Aktaran: Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005).

İş tatmini ile ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen, iş tatmini tanımının nasıl yapılacağı ile ilgili görüş birliğine varılamadığı ifade edilebilir (Gkolia, Belias ve Koustelios, 2014; Aziri, 2011). Birçok çalışmada bireyin iş tatminine, işin kendi doğasının en fazla katkısı sağladığı vurgulanmıştır. Yani birey için, işin kendisi anlamlı ve değerli olmak zorundadır (Daud, 2016). İş tatmini ya da tatminsizliğinin, çalışanların yemeklerini nerede yediklerinden, işlerini yaparak elde edecekleri kendilerini gerçekleştirme hissine kadar birçok faktöre bağlı olduğu ifade edilmiştir (Newby, 1999). Armstrong'a (2006) göre iş tatmini, bireyin yaptıkları iş ile ilgili duygularını, tutumlarını ifade eder ve işi ile ilgili olumlu tutumlar iş tatminini, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliği işaret etmektedir. Bir işletmede iş tatminini analiz ederken ana mantık işletmedeki çalışanların mutlu olup olmadıklarının analiz edilmesidir. Çünkü mutlu bir çalışan tatmin olmuştur ve mutlu olan bireyler de başarılı bireylerdir (Aktaran: Aziri, 2011). İş tatmini, genel olarak çalışanların beklentilerinin ne kadar karşılandığı ile ilgili bir konudur. Şöyle ki, eğer birey diğer çalışanlardan daha fazla emek harcamasına rağmen daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa, akranlarına ya da iş arkadaşlarına olumsuz davranışlar gerçekleştirebildiği ifade edilmiştir (Can ve Soyer, 2008).

Organizasyonlarda yönetici konumunda bulunan bireyler yukarıda da ifade edildiği gibi hedeflere ve örgütün amaçlarına ulaşılması için çalışan bireylerin iş tatminlerinin yüksek olmasını istemektedir. Özellikle çalışanların otantik lider olarak kabul ettiği bireyler, çalışanlar ile kurduğu şeffaf ilişki, kendilerini tanıması ve adaletli olmaları gibi özellikleri sayesinde çalışanların iş tatminlerini yüksek seviyeye çıkaracağı ifade edilebilir. Bununla birlikte lider konumundaki bireyin iş tatminini etkileyen diğer faktörleri de bilmesi ve bunlara dikkat etmesi önem arz etmektedir. İş tatmini, yükseköğrenim kurumları da dâhil olmak üzere kamu ya da özel bütün kurumlar için önemli bir konu olmakla birlikte, iş tatmini ya da tatminsizlik kavramının mümkün olan tüm boyutlardan keşfetmek için çeşitli

çalışmalar yapılmıştır (Saif, Nawaz ve Jan, 2012). Bundan sonraki bölümde, iş tatmini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler incelenecektir.

1.1.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Akinci'ya (2002) göre, çalışanların iş tatminini etkileyen unsurlar birbirinden bağımsız düşünülmemelidir ve çalışanlar üzerinde bu faktörler önemli bir etkiye sahip olmakla birlikte yalnız başına belirleyici olmamaktadır. Daha önceki bölümde yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatminini etkileyen birçok faktörün olduğu görülmektedir. Bu faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında ele almak mümkündür:

1.1.1.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işinden tatmin olmasında bireysel faktörler çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanların farklı kişilik yapılarına sahip olmaları nedeniyle iş ile ilgili farklı tutumlara ve beklentilere sahip olabileceği ifade edilebilir. Bu sebepten dolayı bireylerin kişisel özelliklerinin ve doğal olarak işinden beklentilerinin farklı olması nedeniyle tatmin olma ve tatminsiz olma durumları farklılaşmaktadır. Kişinin yaşı, cinsiyeti, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve hizmet süresi gibi bireysel faktörlerin iş tatminini etkilediği alanyazında dile getirilmiştir.

Yaş: İş tatminini etkileyen faktörlerin incelendiği birçok çalışmada iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki irdelenmiştir. Zaman içerisinde çalışanların tecrübelerinin artmasına bağlı olarak başarısının artacağı belirtilerek yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif olduğu düşünülmektedir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005). Başka bir deyişle işe yeni başlayan bireylerin beklentilerinin yüksek olabilecek olması, iş ortamında ve işinde beklentilerin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olması nedeniyle tatminsizlik durumunu meydana getirebilmektedir (Ünsar, Taştan, Ünsar ve Dindar, 2006). Mottaz (1987) yapmış olduğu araştırmada, çalışanların yaşları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yürüttüğü çalışma sonucunda, yaşları küçük olan bireylerin iş değiştirmeye daha sıcak baktıkları, bu sebepten dolayı iş tatminlerinin daha az olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yaşı daha büyük olanların ise ücret artışları ve iş yerindeki imkânlar nedeniyle işlerine daha bağlı oldukları, iş tatmininin daha fazla

olduğunu ifade etmiştir (Eğinli, 2009). Yapılan diğer bir çalışmada, Sevimli ve İşcan (2005) tarafından iş tatmini kavramını bireysel ve iş ortamına ait faktörler açısından incelenmiştir. 454 hastanede çalışan personel ile Erzurum genelinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastaneler ve sağlık ocakları ile Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 454 hekim ile gerçekleştirdiği çalışmada, iş tatmini ile yaş ve hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bununla birlikte, kariyer, düzenli yayınları izleme, konu ile ilgili etkinliklere katılım gibi mesleki faktörler ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer bir deyişle, hekim kariyer basamaklarında ilerledikçe çalışma alanına olan ilgisi artmakta ve bu da iş tatminini arttırmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, kariyer amaçları ve hedefleri olan, bu mesleği seçerek doğru yaptığını ifade eden hekimlerin iş tatminlerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Eğitim Düzeyi: İş tatminin etkileyen diğer bir faktörde çalışan bireylerin eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyinin bireysel faktörler arasında önemli olduğu değerlendirilebilir; çünkü bireyler aldıkları eğitimin karşılıklarını iş sahasında görmek isterler ve beklenti içine girdikleri ifade edilebilir. İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiği zaman eğitim ile iş tatmini arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişkiye rastlanmamıştır (Green, 2000). Yapılan bir başka çalışmada, çalışanların eğitim düzeyleri ile işin yapılmasında kullanılan bilgi ve beceri düzeyi kıyaslandığında, bireyin eğitim düzeyi yüksek ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Bununla birlikte eğitim düzeyi işin gerektirdiğinden az bir derecede yüksek olması durumunda etkileşimin çok az olduğu tespit edilmiştir. Yani, birey kendi eğitim seviyesi ile işin gerektirdiği bilgi, beceri seviyesini kıyaslayarak, kendisinin daha nitelikli olduğuna dair algıya kapılması iş tatminsizliğinin nedeni olarak gösterilebilmektedir (Burris, 1983; Aktaran: Yelboğa, 2007). Bununla birlikte yapılan başka bir çalışmada, sağlık sektöründe çalışan bireylerin eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmini seviyesinin azaldığını, bunun sebebi olarak da eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların beklentilerinin arttığı gösterilmiştir (Tanşu, 2009). Sonuç olarak, bireylerin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında alanyazında çeşitli sonuçlar ortaya konduğu ifade edilebilir.

Cinsiyet: İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden biri de cinsiyettir. Doğal olarak cinsiyet farklılığı nedeniyle çalışanların işe karşı tutumları arasında farklılıklar olabileceği ifade edilmiş olsa da kadın erkek bireyler arasında koşullar eşit olduğunda iş tatminleri arasında bir farklılık olmadığı da ifade edilmektedir (Eğimli, 2009). Bununla birlikte Bilgiç (1998), çeşitli sektörlerde çalışan bireyler ile yürüttüğü çalışmada, cinsiyetin iş doyumu ile bir ilişkisi olmadığını tespit etmiştir. Sonuç olarak, iş tatmini ile cinsiyet arasında yapılan araştırmalarda bir tutarlılık olmadığı da göze çarpmaktadır (Yelboğa, 2007).

Kişilik: Bilindiği üzere kişilik üzerine etki eden birçok faktör vardır ve bireyler arasında farklılık göstermektedir. Yukarıdaki paragraflarda ifade edildiği gibi iş tatmini etkileyen de birçok faktör vardır. Doğal olarak bu faktörlerin çalışanlar tarafından algılanması ve karşılığında gösterilen tepki farklı olacaktır. Yani iş tatmini sadece işle ilgili değil, bu konuda kişilik de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Spector, 1997). Sabuncuoğlu'na göre (2009), 1980'lerden sonra bireysel farklılıklar ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmeye başlanmıştır ve bu ilişkiyi araştıran bilim adamları bir takım bireylerin işlerinde değişiklik olsa bile iş tatminsizliği yaşadıklarını, bazı çalışanların ise iş ve iş yeri değiştirdiklerinde bile nispeten iş tatminlerinde istikrarlı olduğunu ifade etmiştir (Bozkır, 2014).

Hizmet Süresi (Kıdem): Hizmet süresi iş tatminini etkileyen bir diğer kişisel faktörden biridir. Oshagbemi'e göre (2000: 213) önceden yapılan birçok çalışma, çalışanların bir iş yerinde çalışma sürelerinin çalışanların iş tatminleri seviyelerini tahmin etmede kullanılabileceğini belirtmiştir ve aynı zamanda daha az tatmin olan bireylerin istifa eğiliminde iken, daha çok tatmin olan çalışanları ise işte kalma eğiliminde olduğunu çalışma sürelerine bakarak varsaymışlardır. Çetinkanat (2000), iş tatmini ile mesleki tecrübe arasındaki ilişkinin olumlu yönde olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, çalışanların mesleki tecrübeleri arttıkça daha üst mevkilere geldikleri, daha çok kendilerine serbest alan yarattıkları ve kendilerini gerçekleştirme olanaklarına sahip olmasından dolayı daha çok tatmin olabilecekleri belirtilmiştir (Aktaran: Eğin, 2015). Buraya kadar iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerden bahsedilmiştir. Çalışmanın şimdi ki bölümünde iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler açıklanacaktır.

1.1.1.2. Örgütsel Faktörler

İşin kendi doğal yapısı iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. İşin yapısı ile beraber bireyler rollerinin tam olarak belirlendiği, kendisinden ne istendiğini bildiği işlerde çalıştıklarında, yani yapacağı iş ile ilgili görev ve sorumlulukları net olarak ortaya konduğunda iş tatmininin arttığı, belirsizlik olduğu durumlarda da tatminsizliğe neden olduğu ifade edilmiştir (Çarıkçı, 2000). Bununla birlikte, işin niteliği, ücret, yönetim, çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerin de iş tatminini etkilediği bilinmektedir.

İş ve İşin Niteliği: Yukarıda ifade edildiği ve iş tatmini tanımlarından da anlaşılacağı üzere işin kendisinin tatmin için büyük bir öneme sahip olduğu değerlendirilebilir. Çalışan bireylerin işi yaptıktan sonra aldığı geri bildirimler ve işi icra etme esnasında inisiyatif sahibi olması dikkat çeken diğer bir noktadır. Bireyin işinin ilgi çekici olmasının, yerine getirilmesinin zor olmasının ve işi yaparken motive edici sözler duymasının çalışan için önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte çalışana işinin statü ve toplum içinde saygınlık sağlamasının da iş tatmini açısından önemli olduğu görülmektedir (Özkalp, 2013; Aktaran: Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka, 2014). Sonuç olarak, çalışan bireyin ilgi alanı ve yetenekleri ile işin niteliğinin uygun olması, işin zevkle yerine getirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Ücret: Ücretin; kamu, özel, küçük, orta ve büyük organizasyonlarda neredeyse tüm çalışanların iş tatmini için ilk ve en önemli belirleyici faktörlerden biri olduğu ifade edilmiştir (Saif, Nawaz ve Jan, 2012). Eren'e (1998) göre ücret, bireyin yerine getirdiği işin ağırlığı ve yükü ile uyumlu olduğu kadar performans ile de uyumluluk göstermelidir ve aynı zamanda da işin yapılmasındaki başarı ölçüsünde ödüllendirme (ikramiye) miktarının da tespiti önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Aktaran: Ö. Bozkurt ve İ. Bozkurt, 2008). Spector (1994) tarafından geliştirilen iş tatmini anketinin 9 boyutundan birisi de ücrettir. Ücret, bireye verdiği emeğin karşılığı olarak verilen nakit olmakla beraber, önemli olan aldığı ücreti iş arkadaşları ile kıyaslandığında bireyde oluşturduğu tatmin ya da tatminsizlik duygusudur. Çalışanlar aldığı ücreti grup içerisindeki diğer bireyler

ile kıyaslar ve ücretinin düşük, başka grup üyelerinden daha az olması tatminsizliğe neden olmaktadır (Aktaran: Ergeneli ve Eryiğit, 2001). Sonuç olarak çalışanların iş tatminlerinde ücretin önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir.

Çalışma Koşulları: Bireyin çalıştığı ortam iş tatmini açısından önemli olabilmektedir. Bireyler fiziksel olarak rahat olabileceği ortamları tercih etmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004; 19). Öncer (2000), çalışanların işlerini yaparken bulundukları ortamın fiziksel koşullara (sağlık, temizlik, güvenlik gibi) uygun olması gerektiğinin altını çizmiştir. Ayrıca fiziksel şartların performans, motivasyon ve iş tatmini ile olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Şişman, 2007: 80). İşcan ve Timuroğlu'na (2007: 126) göre, çalışma koşullarının sağlıklı, güvenlik arz eden ve rahat olması önemli bir konu olmak ile birlikte işverenlerin iş yerinde çalışanların sağlık ve güvenlik ile ilgili tedbirleri alması gerektiği vurgusunu yapmıştır.

Çalışanların etkinliğini, etkililiğini, üretkenliğini ve işe bağlılığını artırmak için, organizasyonda iyi çalışma koşulları sağlanarak çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamak gereklidir (Raziq ve Maulabakhsha, 2015).

İşletme İçi Terfi (Yükselme) Olanakları: Türk Dil Kurumu'na göre terfi "makam bakımından yükselme" anlamına gelmektedir (www.tdk.org.tr; Erişim Tarihi: 10.09.2016). İşletme içerisinde görev alan bireylerin zamanla başarılı olmaları durumunda daha yüksek mevkilere getirilmek istendiği bir gerçektir. Bu bağlamda, çalışanlar mevcut görev yerlerinden daha fazla sorumluluk, ücret, inisiyatif alabileceği; ayrıcalık kazanabileceği, daha geniş yetkilerle donatılacağı ve üst mevkilere gelmesi durumunda terfi edilmiş olacağı ifade edilmiştir (Bingöl, 2003; Aktaran: İşcan ve Sayın, 2010). Burada önemli olan terfi edilirken adalet ve liyakat esaslarına dikkat edilmesidir. Bireyler çalışmalarının karşılığı olarak terfi ettiğini anladığı takdirde, bireylerin iş tatmini doğal olarak daha da artacak ve kendisini işine daha fazla vermesi, işini daha fazla benimseyeceği ifade edilebilir.

Khan ve Mishra (2013) tarafından yapılan bir çalışmada, Umman'daki merkezi bir üniversitede görev yapan 155 akademisyenin terfi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi regresyon analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bağımsız değişken terfi (yükselme imkânı) iken; bağımlı değişken iş tatminidir. Bulgular terfinin alt boyutları olan yetenek, beceri, hizmet süresi gibi unsurların çalışanların iş doyum düzeylerini arttırmada düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu açıklamaktadır. Araştırma sonucunda yükselmenin akademisyenlerin iş tatminlerini anlamlı bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticiler ve Çalışma Arkadaşları ile Olan İlişkiler. Genel olarak çalışanlar sosyal bir çevre içerisinde işlerini yürütmektedir. Doğal olarak amirleriyle ya da astları ile iletişim halinde olmaktadır. Yöneticilerin ve iş arkadaşlarının bireyi etkilediği ifade edilebilir. Erdoğan (1996), bireyin çalışma ortamında resmi olmayan ya da resmi grupların olduğunu ve çalışanın da kendi görüşüne uygun, kendisini daha rahat hissedeceği bir ortamda olacağını, iş arkadaşları ile birlikte olmasının iş tatminini olumlu yönde etkileyeceğini dile getirmiştir. Bununla beraber çalışanların yaptıkları işten sadece maddi beklenti içerisinde olmadığını, bireylerin günlük zaman diliminin çoğunu işte geçirmesi nedeniyle iş arkadaşları ile uyumlu bir ilişkinin önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Bu sebepten dolayı, çalışanın iş ortamında sağlıklı iş arkadaşları olmasının, iş tatminini pozitif yönde etkileyeceği ifade edilmiştir (Aktaran: Erdil ve diğerleri, 2004). Yöneticilerin, çalışma ortamındaki yönetim tarzlarının da önemli olduğu söylenebilir. Levi'ye (1967) göre, çalışan bireyler, iş yerinde karar verme sürecine katıldıkları düzeyde üretime katkı verecektir.

Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından Kütahya'da 2010–2011 eğitim öğretim yılında ortaöğretim okullarında görev yapan 249 öğretmenden toplanan veriler ile okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi çoklu regresyon analizi yöntemi ile incelemiştir. Örneklem evreninin 125'i kadınlardan, 124'i ise erkeklerden oluşmaktadır. Bulgular, okul yöneticilerinin güç kaynaklarının tamamını yüksek düzeyde kullanmakla birlikte sıra ile yasal güç, uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve en az da ödül gücünü kullandıklarını ortaya koymuştur. Araştırma sonucuna göre, iş tatmini ile

okul yöneticilerinin kullandıkları güç arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yapılan çalışmada da ifade edildiği gibi, yöneticilerin kullandıkları yönetim tarzları çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Bir sonraki kısımda, çalışanların iş tatmininin ve tatminsizliğin sonuçları ele alınacaktır.

1.1.2. İş Tatmininin Sonuçları

İşletmelerde yöneticilerin işlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesi için çalışanların işlerinden tatmin olması önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların tatmin olmasının; işletmenin hedeflerine ulaşması, sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi açısından önemlidir. İşinden tatmin olmuş çalışan yüksek morale sahiptir. İşinde büyük bir istekle çalışır. Bununla beraber örgüte olan bağlılığı artar ve örgütün amaçlarını benimseyerek üzerine düşen görev ve sorumlulukları tam olarak yapmaya çalışır. Braham (2012) yaptığı çalışmada, işinden yüksek derecede tatmin duyan çalışanların yüksek oranda müşteri memnuniyeti, azalan işten ayrılma oranları, yüksek karlılık ve artan iş yerinde güvenlik seviyeleri gibi olumlu sonuçlar ürettiğini ortaya koymuştur (Gregory, 2011: 34).

1.1.2.1. Yüksek Moral Sağlanması

İş tatmini yüksek çalışanlar işlerine karşı olumlu hisler besler ve bunun sonucu olarak da artan mutluluk ve daha yüksek moral söz konusu olur. Şenatalar (1978) yüksek moralli çalışanın, işletme ve mesai arkadaşları üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamıştır (Aktaran: Sevimli ve İşçan, 2005: 58):

- Çalışanın moralinin yüksek olması, işlerini daha istekli yapması ve enerji dolu olmasına neden olur.
- İşini yerine getirirken zorluklarla karşılaştığında, problemleri çözmek için yüksek bir çaba harcar.
- İş yerindeki kurallara ve yönetmeliklere uyar.

- İşlerini yerine getirirken diğer çalışanlar ile işbirliği yapmaya daha yatkın olur.
- Yüksek moralli olması nedeniyle doğal olarak işe devamsızlığının azaldığını ifade etmiştir.

1.1.2.2. Çalışanların Örgüte Bağlılığının Artması

İş tatmininin en önemli sonuçlarından birisi de bireylerin örgüte olan bağlılığın artmasıdır. Balay (2000) tarafından, bireylerin örgütün amaçlarına inanarak bunları kabul ettikleri ve bu amaçların yerine getirilmesi için üzerine düşen görev ve sorumlulukları yaparak işletme içerisinde kalmaya çaba göstermeleri örgüte bağlılığının yüksek olduğunun en önemli işaretlerinden biri olduğu belirtilmiştir (Karataş ve Güleş, 2010).

Sıgı ve Basım (2006) tarafından kamu sektöründe ve özel sektörde çalışan 205 kişi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacı ile çalışma yürütülmüştür. Yapılan çalışma sonucunda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Karahan (2009) ise, Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde 249 hekim ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Yapılan çalışmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Görüldüğü gibi çalışanların işlerinde tatmin olmasının, çalıştığı yere daha sağlam bir şekilde bağlanmasına, işlerini benimsemesine neden olduğu ifade edilebilir.

Karataş ve Güleş (2010) İstanbul İli Avrupa yakasında 2008-2009 öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan 204 öğretmenin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem evreninin 115'i kadınlardan, 89'u ise erkeklerden oluşmaktadır. Bulgular öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık puanlarının ortalamasının üzerinde olup, yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte gelecek güvencesi, başarı ve başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen ilk üç faktör olarak bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet, öğretmenlerin iş tatmininde ve örgütsel bağlılığında etkili bir faktör değil iken, öğretmenliğin ilk 10 yılında iş

tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulgulara ilave olarak iş tatmininde yaş ve kıdem anlamlı bir etkiye sahip iken, örgütsel bağlılıkta anlamlı değildir. Sonuç olarak, öğretmenlerin iş tatmini ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki dikkati çeken diğer bir noktadır.

1.1.2.3. Örgüte Uyum Sağlanması

İş tatmini yüksek olan bireylerin çalıştıkları organizasyonlara kolay bir şekilde uyum sağlayacağı ifade edilebilir. İşine karşı olumlu duygular besleyen çalışanlar, kendi amaç, hedef ve beklentilerini örgütün hedef, amaç ve beklentileri ile uyumlu hale getirir.

1.1.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Alanyazında iş tatminin sonuçları ile yapılan çalışmalar olduğu kadar, iş tatminsizliği ve bunun sonuçları ile ilgili de birçok çalışma yapılmıştır. Yukarıdaki bölümde iş tatminin tanımını yaparken ifade edildiği gibi, çalışanlar işlerine karşı olumlu duygular besleyip, olumlu tutumlar sergilediğinde; çalışanların işinden tatmin olduğu söylenebilir. Bunun yanında tam tersi durumda ise iş tatminsizliğinden söz etmek doğru olabilir. Doğal olarak tatmin olmamış çalışanlar bir şekilde bunun belirtilerini gösterecektir ya da yöneticisine hissettirecektir. Önemli olan yönetim kademesindeki bireylerin bu belirtileri anlayıp bir an evvel tedbirler alarak çalışanların tatminsizlik durumlarını işletmelerin sağlığı açısından gidermeleridir. Birey işinden tatminsiz olduğunda huzursuz, endişeli olabilmektedir. Bunun yanında kendini işletmede bir yabancı gibi hissedebilmektedir. Daha da ileri gidip bir takım bahaneler bulup işine gelmeyip, işinden ayrılma kararı verebilmektedir.

1.1.3.1. Mesleki Stres

Günümüzde stres, hayatımızın olmazsa olmaz bir parçası haline gelmiştir ve kişilerin iş yaşamını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Stres endişe, şüphe, fiziksel ve ruhsal yönden rahatsız olma durumlarının hepsini bünyesinde barındıran; yaşamı zor hale getiren bir kavram olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte çalışanların, yukarıda ifade edilen bir ya da birkaç nedenden dolayı tatminsizlik

yaşayıp bu nedenle çalıştığı örgüt ile bütünleşemeyerek verimli çalışamadıkları ve tatminsiz oldukları gözlemlenmiştir (Tanşu, 2009). Doğal olarak çalışan bireyin stres yaşamaması, kendini işine verememesine, iş yerinde huzursuz ve mutsuz olmasına, devamlı gergin olmasına neden olarak işten tatminsizliğe neden olabilmektedir. Tanşu (2009) sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde çalışan 502 personeli ile örgütsel stres kaynakları ve bunların iş tatminlerine olan ilişkilerini incelemiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel stres düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yani, çalışanların stres düzeyleri arttıkça iş tatmin seviyeleri azalmaktadır. Bu çalışmada örgüt içi ve bireysel faktörleri stresin sebebi olarak incelenmiş ve iş tatminine etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada tespit edilen diğer bir noktada stresin iş tatmini sonucu olarak belirlenmesidir.

1.1.3.2. Kuruma Yabancılaşma

İş tatminsizliğinin bir diğer sonucu da yabancılaşmadır. İşletmelerdeki olumsuz çalışma ortamı çalışanların işlerinden tatminsizlik duymalarına sebep olmaktadır (Turan ve Parsak, 2011). Başaran'a (1991) göre yabancılaşma, çalışan bireyin mevcut işinden psikolojik olarak uzaklaşması ve işletmeye karşı ilgisinin kalmamasıdır. Çalışan bireyin örgüte yabancılaşması halinde, birey işini sürdürse bile kendisini örgüte ait hissetmemektedir. Yabancılaşan birey örgütün kendisine sunduğu sosyal statüyü kabullenmemektedir. İşletmede devam ettiği sürece yabancılaşan birey örgütün yaptığı sosyal aktivitelere katılmayıp, işi ile onur duymamaktadır (Aktaran: Eğin, 2015: 60).

1.1.3.3. İşe Devamsızlık

Çalışanların iş tatminsizliğinin sonuçlarından birisi de işlerine gelmemeleri yani devamsızlık yapmasıdır. Luthans (1995) iş tatmini ile devamsızlık arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmiştir, yani iş tatmini arttıkça bireyin işe devamsızlığının azalma eğiliminde olacağı belirtilmektedir (Turan, Parsak, 2011: 6; Aziri, 2011). İş tatmini yüksek olan bireylerin, iş tatmini az olan

Çalışanlara göre daha az devamsızlık yapma eğiliminde olabileceği ifade edilebilir.

1.1.3.4. İşten Ayrılma

Rudman (2003) tarafından, ABD’de çalışan bireylerin kariyerleri boyunca ortalama sekiz iş değiştirdiği ifade edilmiştir. Bu oranın yüksek olmasının, yani çalışanların işten ayrılmalarının nedeni olarak ciddi derecede mutsuz oldukları tespit edilmiştir. Bu işten ayrılmaların ve iş değişikliklerinin örgüte maliyeti oldukça yüksektir. şöyle ki, işletme sahiplerinin ya da yöneticilerin bu boşlukları doldurmak için yeni işçi alımı yapmaları, kiralama yöntemlerini takip etmeleri ve sonucunda çalışanların eğitimi için para ve zaman harcamaları gerekmektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi iş tatminsizliğinin örgüt için sonuçları çok ağır olmaktadır (Gregory, 2011).

Öztürk ve Gzelsoydan’ın (2001) alışmasında, Çukurova bölgesinde hizmet sunan 3 büyük mağazada çalışan 196 kişiden anket yöntemi kullanılarak toplanan veri ile çalışanların iş tatmin seviyeleri incelenmiştir. Bu bağlamda çalışan personelin iş tatmin seviyeleri bireysel ve iş ortamına bağlı faktörler olmak üzere 2 ana boyutta incelenmiştir. Çalışanların arkadaş çevresi ve sosyal ilişkilerinin iş yaşamına etkisi olduğu, yani sosyal hayatında aktif, hayatından memnun olan bir kişinin iş hayatında da uyum içinde olacağı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanın hizmet yılı, işin genel yapısı ve zorluk derecesi, ücret faktörünün de iş tatminin de etkili olduğu tespit edilmiştir. İfade edilenlere ek olarak çalışanların amirleri ile ilişkileri ve yönetime katılma derecelerinin de iş tatmini üzerinde etkili faktörler olarak ortaya konmuştur. Özetle, alışanların işlerinden tatmin olması bireyi ve rgt olumlu etkilediği bilinmektedir. İşinden tatmin olan çalışanlar, işlerine daha güçlü bir şekilde bağlanacakları öngörülebilir. Doğal olarak işinden tatmin olmuş bireyin işine, çalışma arkadaşlarına ve ortamına bakış açısı olumlu yönde değişecek ve sorunlar ile karşılaşıldığı zaman birey açısından çözülmesi daha da kolay olacaktır. Bir nceki çalışmada da bahsedildiği gibi, bireyin çalıştığı yöneticisiyle ilgili liderlik algısı iş tatmininde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bir sonraki

bölümde, liderlik kavramı, pozitif liderlik yaklaşımlarından biri olan otantik liderlik ve otantik liderlik algısının iş tatmini ile ilişkisi irdelenecektir.

1.2. LİDERLİK

Geçmişten günümüze, liderler, toplumdaki bireyleri harekete geçirebilen, belli bir amaç ve hedef ekseninde toplayabilen, belli kişisel özelliklere sahip kişiler olarak görülmektedir. Bu özellikleri nedeniyle liderlik günümüzde de pek çok araştırmanın odağında yer almaktadır. Yakın gelecekte de alanyazındaki önemini koruyacağı ifade edilebilir. Liderlerde olması gereken özellikler, liderin davranışları ve farklı durumlara yönelik tepkileri üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiş olsa da, liderliğin üzerinde fikir birliğine ulaşılmış net bir tanımının olmadığı da dikkati çekmektedir. Belki de bu özelliği nedeniyle, liderlik araştırmacıların çeşitli yönleriyle aydınlatmaya çalıştığı bir olgu olarak ele alınmaktadır. Liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır ve liderliğin çeşitli özellikleri vurgulanmıştır.

Bass'a göre liderliği bir grup sürecinin odağı olarak görmek mümkündür. Bu bakış açısıyla lider, grubun değişim çabasının ve grup faaliyetinin merkezidir. Bir diğer görüş liderliğe kişilik bakış açısından yaklaşır. Bu bakış açısına göre liderlik, görev başarımı konusunda diğer insanları uyaran kişisel özelliklerin bir birleşimidir. Liderlik üzerine üçüncü bir bakış açısı ise liderliği bir eylem ya da davranış olarak tanımlar. Bu bakış açısına göre lider, eylem ve davranışları ile grup içerisinde bir değişim yaratır. Buna ek olarak, liderlik, lider ve izleyenler arasında mevcut olan güç ilişkisi olarak da tanımlanmıştır. Bu görüşe göre liderlerin gücü vardır ve lider bu gücü, diğer kişileri değiştirmek için kullanır. Bir diğer yaklaşıma göre liderlik dönüşümsel bir süreci ifade eder. Bu bağlamda liderler, izleyenleri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını başarmaları konusunda harekete geçirir. Son olarak bazı araştırmacılar liderliğe bir beceri olarak bakar ve etkili bir liderliği mümkün kılan bilgi ve becerilere vurgu yaparlar (Northouse, 2007: 2).

Çeşitli teorisyenler liderlik kavramını genellikle kendilerine ilginç gelen yönleriyle ve kendi bakış açılarıyla tanımlamışlardır. Stogdill'e (1974) göre, liderlik

kavramını tanımlamaya çalışan kişi sayısı kadar liderlik tanımı mevcuttur. Yukarıda da ifade edildiği gibi liderlik, bir kişilik özelliği, davranış, diğer kişiler üzerinde etki, etkileşim biçimi, rol ilişkisi, idari bir iş vb. olarak tanımlanmıştır. Aşağıda, liderliğe ilişkin yapılan bazı tanımlar yer almaktadır (Yukl, 1989: 2-3; Certo, 2003: 326; Hellriegel ve Slocum, 1992: 467; Krausz, 1986: 86):

1. Liderlik; kişinin grup faaliyetlerini ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme davranışdır.
2. Liderlik; hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme yeteneğidir.
3. Liderlik; bir durum içerisinde yerine getirilen, belirli hedef ya da amaçların başarılmasına yönelik iletişim süreci yoluyla yönlendirilen kişilerarası etkidir.
4. Liderlik; amaç başarımına yönelik örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
5. Liderlik, diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.

Buraya kadar yapılan tanımlarda, liderlik sürecine ilişkin özellikleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Northouse, 2007: 3):

- Liderlik, izleyenleri ya da takipçilerini etkileme olayı ile paralellik gösterir. Aynı zamanda etkileme biçimi de önemlidir. Diğer bir deyişle liderliğin vazgeçilmez unsuru etkilemedir.
- Liderlik, ortak bir hedef etrafında toplanmış insanları etkileme sanatıdır. Doğal olarak liderlik bir grup içerisinde gerçekleşir ve bu grup küçük bir görev grubu ya da büyük bir işletmeyi kapsayan grup olabilir.
- Liderlik, amaçların başarı ile yerine getirilmesi ile ilgilidir. Liderlik, bireyleri işlerin yapılması veya hedeflere ulaşılması konusunda yönlendirmesi ile ilgili bir olgudur. Liderler dikkatini, belirli hedeflere ulaşmaya çalışan bireyler üzerinde toplarlar. Bu sebepten dolayı, liderlik; bireylerin ortak bir

hedef etrafında toplandığı, ona doğru yöneldiği yerde meydana gelen ve etkiler yaratan hareketler dizisidir.

Liderlik kavramı eskiden günümüze kadar hiçbir dönem önemini kaybetmeden süregelen bir kavram olup, bir insan topluluğunu belirli amaçlar ve hedefler etrafında bir araya getirerek, bu amaçlara ulaşabilmek için onları güçlendirme, motive etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Budak, 2003, s. 4).

Hamner ve Organ'a (1978) göre liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir (Aktaran: Koçel, 2011: 569). Liderlik, olanı görme, olması gerekeni kestirme ve insanların kararlarını ve planlarını eyleme dönüştürebilme sanatıdır (Türker, 2004).

Lider, başkalarını belli amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir (Koçel, 2015).

Zalaznik'e (1999) göre "liderler, tepkisel değil atılımcıdır; fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendirirler. Liderler amaçlara yönelik etkin bir tutum takınırlar. Bir işin alacağı yönü, liderin; insanların ruh halini değiştirme, bireylerde imge ve beklenti uyandırma, belirli arzu ve hedefleri oluşturmada sergilediği etki belirler. Bu etkinin sonucunda, insanlar neyin gerekli olduğuna ilişkin düşünme tarzlarını değiştirirler" (Aktaran: Budak, 2003). Lider, plan ve programı olan, çevresini belirli amaçlar çerçevesinde etkileyebilen, başkalarının düşünemediğini düşünen kişi olarak tanımlanabilir (Türker, 2004).

İş çevresinin olumlu şekillenmesinde liderler çok önemli bir role sahiptir (Laschinger ve Fida, 2014). Laschinger, Wong ve Grau'ya (2013) göre, liderlerin iş çevresinde, çalışanların durumlarını güçlendirmesini beklemek mantıklıdır.

Lider, işçilerin iş yerindeki negatif olaylar sonucunda işten çıkması, tükenmişlik yaşamalarının engellenmesi konusunda çok önemli bir yere sahiptir (Laschinger ve Fida, 2014). George ve diğerleri (2007); başarılı liderlerin belirli karakteristik özellikler ile doğmadığını, liderlerin otantik ahlak ve bütünlüğe olanak sağlayan

tecrübeler ve kendi hayat hikâyesinden ortaya çıktığını ifade etmiştir (Aktaran: Wang ve Hsieh, 2013).

Katz ve Kahn'a göre bir örgütte liderliğe gereksinim duyulmasının çeşitli nedenleri vardır (1977: 337-342).

- *Örgütsel Tasarım Eksikliği*: Organizasyonlar, belirli faaliyetleri ve hedefleri yerine getirmek için kurulmuştur. Faaliyetler yerine getirilirken bazı planlar ve tasarımlar yapılmakla birlikte, her konuyu ayrıntıları ile düzenlemek çok zor olmaktadır. Bununla birlikte gerçekte olayların planlardan daha kapsamlı olduğu ifade edilebilir. Bu durumda, yani örgütsel tasarımın ayrıntılı planlanmasına rağmen, bunun eksik olması durumunda liderin olması önemlidir.
- *Değişen Çevresel Koşullar*: Organizasyonlar açık birer sistem olarak içinde işini icra ettiği ve alış-veriş yaptığı çevreden etkilenir. Bu çevre teknolojik, hukuksal, kültürel gibi birçok değişikliğe neden olduğundan, organizasyonun yapısı zamanla bazı konularda eksik duruma gelir. Değişen çevresel koşullara uyabilmenin etkili bir liderliği gerekli kıldığı ileri sürülebilir.
- *Örgütün İçsel Dinamiği*: Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi, belki de en önemlisi büyüme dinamiğidir. Organizasyon, çevrede denetim alanını genişlettikçe yeni işlevler yüklenmektedir. Denetim alanı genişlediği için yapılar daha karmaşık bir hale gelir. Hâlihazırda olan yapılar ve alanın genişlemesi ile kurulan yapıların koordinasyonu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda etkili ve yeni politikaların uygulanması önem arz etmektedir. Bununla birlikte, büyümenin yönetilmesi ve karmaşık yapıların etkili bir şekilde koordinasyonu etkili liderlik uygulamaları ile olmaktadır.
- *İnsan Üyeliğinin Doğası*: İnsanlar yaşlanma ve olgunlaşma dışında sürekli tecrübe geçirir. Bu sebepten dolayı ihtiyaçları, güdüleri ve tepkilerinin biçim ve şiddetlerinde değişimler meydana gelir. İnsanların önceden tahmin edilemeyecek türde çeşitli davranışları vardır. Öngörülemeyen insan

davranışının yönetilmesinde liderlik uygulamalarının büyük önem taşıdığını söylemek mümkündür.

Yukarıda liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır ve liderlerin belli başlı özelliklerine vurgular yapılmış, bir örgütte lidere gereksinim duyma nedenleri ifade edilmiştir. Bununla birlikte lider kavramının yanında günümüzde lider ile yönetici kavramları sık sık birbiri yerine kullanılmaktadır. Aslında aralarında kavramsal olarak ciddi farklılıkların olduğu bir gerçektir. Organizasyonlarda lider yönetici profili gün geçtikçe önemini arttırmaktadır ve yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması işletmeler için önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

1.2.1. Liderlik ve Yöneticilik

Organizasyon yapıların daralması, kuvvetlendirme uygulamaları, bireysellikten daha çok grup temelinde örgütlenme; pozisyonun gerektirdiği gücü kullanan “yönetici” yerine, kişisel gücü kullanan lider kavramını ön plana çıkardığı ifade edilebilir (Koçel, 2011: 569).

Lider ile yönetici kavramları birbirlerinden oldukça farklı anlamlara sahip olmalarına rağmen, lider terimi işletmelerde üst seviye yönetici ile aynı anlamda kullanılabilmektedir (Katz ve Kahn 1977: 337-342). Liderlik teriminin birçok bakımdan yönetim kavramına benzediği ifade edilmiştir. Her iki kavram da insanlarla birlikte çalışma ile ilgilidir. Bununla birlikte hedeflere ve amaçlara ulaşmak için bireyleri etkilemenin ve yönlendirmenin önemli bir husus olduğu belirtilebilir. Her ikisi de insanları etkilemek için güç kullanır.

Ancak kullandıkları güçlerin kaynakları farklıdır. Lider, bireylerin kendisine olan saygısı, etkilenmesi nedeni ile kişisel gücünü kullanırken, yöneticiler sahip olduğu pozisyona dayalı olan gücü kullanır. Liderlik, genel anlayışa göre “iyi”, yönetim ise “kötü” bir terim olarak idrak edilmektedir. Ancak, her iki kavram birlikte pek çok iyi işlevi ifade eden kavramlardır. Örneğin, birtakım yöneticilerin etkili liderlik özelliklerine sahip olduğu dile getirilmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin etkili liderlerden yoksun olmasının ciddi sıkıntıları beraberinde getirebileceği ifade edilebilir.

Liderliğin oldukça eski bir kavram olmasına rağmen, yönetim kavramının daha yeni bir kavram olduğunu ifade etmek mümkündür. Liderlik 20. yüzyılda özellikle işletmelerin büyümesi ve karmaşık bir yapı alması ile beraber önemli bir kavram haline gelmiştir. Demiryolları, demir-çelik, otomobil vb. şirketleri kuran girişimcilerin bulduğu bir kavramdır. Bu karmaşık ve büyük işletmeleri idare etmek, işleri devam ettirmek yönetim olmasa imkansız bir duruma gelecek ve kaos ortamı yaşanacaktır. Yönetimde bir sistem ve istikrar varken, liderlikte düzen ve istikrar olmadığı gibi, hareket söz konusudur. Yönetimin amacı, yukarıda ifade edilen karmaşık yapıların belirli bir plan dâhilinde ve belirli bütçe içerisinde hayatlarının devam ettirilmesini sağlamaktır. Yönetim planlama, örgütlenme, bireyleri yönetme, kontrol ve problem çözme ile ilgilidir. Bunun yanında liderlik çalışan bireylere vizyon yaratma, ilham kaynağı olma ve motivasyon ile ilişkilidir. Sonuç olarak yönetimde düzen ve tutarlılık önemli bir konu iken, liderliğin değişim ve vizyon oluşturma ile ilgili olduğu ifade edilebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi lider ile yönetici arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıkları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Koçel, 2015: 674):

- Yöneticilik bir mesleği yerine getirme işi iken, liderlik insanları etkileme ve bir amaç, hedef doğrultusunda harekete geçirme işidir.
- Yöneticilik biçimsel ve resmi bir yapı içerisinde gerçekleşir. Liderlik için böyle bir yapı gerekli değildir.
- Yöneticilik belirlenmiş hedeflere ulaşmak için görevlerin, işlerin en etkin şekilde yapılması ile ilgilidir. Liderlik ise hedeflerin ve görevlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yönetici bulunduğu mevkiye ait yetki ve yaptırımı, insanları etkileme aracı olarak kullanır. Lider ise kişisel özellikleri ve davranışları ile bireyleri etkiler.
- Yöneticilerin yapacakları görevler tanımlanmıştır. Liderlerin görev tanımları yoktur.

- Yöneticilik daha çok prosedürlere, talimatlara, ölçmeye dayanan “bilimsel” yanı kuvvetli bir iş iken; liderlik daha çok sanatsal yönü ağır basan bir iş tir.
- Yöneticiler konulan statükoyu koruyarak, belirli bir düzen içerisinde hedeflere ulaşmaya çalışırken, liderler değişimi yapan bireylerdir.
- Yöneticiler işletmenin içsel yapı ve faaliyetleri ile; liderler ise, dış çevre ve dinamikler ile ilgilenirler.
- Yönetici “iş leri doğru yapan” , lider ise “doğru iş leri yapan” kişidir.

Türker’e (2004) göre, lider ve yöneticinin her ikisi birden olunması gerekir. Yani 21. yüzyılda lider yönetici profili önemlidir. Lider yönetici, liderlik ve yöneticilik rollerinin üstesinden, eşgüdümlü olarak gelebilmektir. Liderlik de yapabilen yönetici, yöneticilik de yapabilen lider olunması gerekir. Türker (2004; 93-95), kapsamlı bir lider yönetici tanımı yapmıştır. Lider yönetici: Kendisi ile barışık, kendini iyi tanıyan, kendi ve başkalarının duygularını anlayabilen, duygularını kontrol edebilen, mantık gücü ve zihin enerjisi yüksek bireylerdir.

Certo’ya (2003: 352) göre, başarı için yönetmek ve sadece yönetici becerilerine sahip olmak iş hayatında yeterli olmamaktadır. İşletmenin başarılı olması için, yönetme ve liderlik etme arasındaki fark gözetilerek ikisinin de bir arada nasıl kullanılabileceği bilinmek durumundadır.

Sonuç olarak, bir kişi yönetici olmaksızın lider olabileceği gibi, yönetici olan bir kişi de lider olmayabilir (Hitt, Middlemist ve Mathis, 1986). Önemli olan etkili yöneticinin, liderlik özelliklerine de sahip olmasıdır.

1.2.2. Liderlik Teorileri

Geçmişten günümüze liderler ile ilgili çok çeşitli çalışmalar ve sınıflandırmalar yapılmıştır. Ergeneli’ye (2006) göre, çalışmaların bir kısmı, başarılı liderlerin sahip olduğu özellikleri incelemiş, bazıları liderlerin kişisel özelliklerinden nasıl davrandıklarını tespit etmeye çalışmıştır. Bazıları ise liderlerin her koşulda aynı şekilde davrandığının imkân dâhilinde olmadığını, liderlerin davranışlarının

durumdan duruma göre deðiştiiğini, durumsal koşullardan etkilendiğini bildirmiştir. Liderlik ile ilgili teorileri çeşitli şekilde sınıflandırmak mümkündür. Esas itibari ile liderlik teorileri 3 ana başlıkta toplanabilir. Bunlar; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri ve Durumsal Liderlik Teorileridir.

Özellikler Teorisi, liderlerin becerilerine, kabiliyetlerine ağırlık vermişler ve önemli, güçlü liderlerin özelliklerini belirlemeye çaba sarf etmişlerdir. Böylece etkili, başarılı liderin hangi becerilere, yeteneklere sahip olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Başka bir şekilde ifade edilmesi gerekirse, liderin belirli bir grup içerisinde kabul edilmesi ve grubu etkileme nedeni lider olarak nitelenen kişinin sahip olduğu özelliklerdir (Koçel, 2015). Özellikler Teorisi'ne göre lider, grup üyelerinden bazı özellikleri bakımından farklıdır. Liderin hangi özellikler itibariyle izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek üzere pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar Tablo 1'de örnek olarak verilen bazı özellikleri ortaya koymuştur.

Tablo 1: Lideri Farklılaştıran Özellikler

Yaş	Zekâ	Samimiyet
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük
İrk	İnisiyatif sahibi olma	Kendine güven duyma
Yakışıklılık/ Güzellik	Hissel olgunluk	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Dürüstlük	İş başarma yeteneği
Güzel konuşma yeteneği		

Kaynak: Koçel (2014)

Liderlik sürecini sadece liderin özelliklerine bakarak inceleyen Özellikler Teorisi fazla başarılı olamamıştır. Yapılan araştırmalar, etkin liderlerin bazen aynı özellikleri taşımadıklarını belirlemiş; bazen de lider olan kişilerin grup üyeleri arasındaki diğer kişilerden liderlik özellikleri bakımından daha fazla özelliğe

sahip olmamasına rağmen lider olarak ortaya çıktıklarını tespit etmiştir. Sonuç olarak, etkili liderlerin özelliklerinin olduğu tek ortak bir listenin tespitinin zor olduğu ya da her durumda geçerli tek bir özellik listesinin olmayacağı anlaşılmıştır (Ergeneli, 2006). Böylece, etkili liderlerin özelliklerini incelemek yerine, nasıl davrandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır (Koçel, 2015).

1940'lı ve 1950'li yıllarda bazı teorisyenler "Hangi davranışlar lideri etkin yapar?" sorusuna odaklanıp, temelde iş ve çalışan odaklı olmak üzere iki temel lider davranışı tanımladılar. İşe odaklı ve çalışana odaklı liderlik davranışları Tablo 2'de karşılaştırılmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 219):

Tablo 2: İş Odaklı ve Çalışan Odaklı Lider Faaliyetleri

İş Odaklı Lider Faaliyetleri	Çalışan Odaklı Lider Faaliyetleri
İş belirlene ve sorumlulukları açıklama	Başkalarına bireysel ilgi gösterme
Hedefleri ve sürelerini belirleme	Çalışanları dinleme
İş kalitesi hakkında geri bildirim sağlama ve değerlendirme	İş yerini çok daha memnuniyet verici hale getirme
Çok iyi belirlenmiş en iyi iş prosedürlerini kurma	Çalışanlar yaptıkları işler nedeniyle övme
İşe ilişkin gelecek faaliyetleri planlama	Çalışan ihtiyaçlarını göz önünde bulundurma

Kaynak: McShane ve Von Glinow (2016)

Zel'e (2001: 101) göre liderlik, bireyin grup içerisindeki rolüne ve bu rolün gruptaki bireylerin beklentilerini şekillendirilmesine yönelik karşılıklı etkileşim ile oluşmaktadır. Bu noktada bireyin davranışları kişilik özellikleri ile ilgilidir ve farklı kişilik özelliklerine sahip bireyler benzer durumlarda değişik davranış gösterebilmektedir. Davranışsal teorinin ana dayanak noktası, lideri etkili ve başarılı yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin davranışları ve grup

üyeleri ile kurduğu ilişkilerin özellikleri ile ilgilidir (Koçel, 2015). Davranışsal liderlik teorisi'nde, Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışması, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması ve Blake Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli, Likert'in Sistem 4 Modeli vb. önemli çalışmalar yapılmıştır. Davranışsal Teoriler, liderlerin davranışlarını belirli boyutlar altında incelemişlerdir ve bahsedilen faktörlerin liderin davranışlarını açıklayabileceği tartışılmıştır.

Durumsallık Yaklaşımı, en uygun liderlik tarzının duruma/koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanır. Durumsallık Liderlik Teorileri sürecinin değişik durumlarda değişik liderlik tarzlarının benimsenmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle, en etkili liderlik davranışı koşullara göre değişmektedir. Durumsal Liderlik Teorileri bazı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Durumsal Liderlik Teorileri'nden bazıları Fred Fiedler Modeli, Araç-Amaç Teorisi, Hersey-Blanchard Modeli, Lider-Üye Değişim Modelidir.

Buraya kadar anlatılmaya çalışılan Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsal Yaklaşımlar son derece belirsiz olan liderlik kavramının tanımlanması ve etkili liderlik uygulamalarının nasıl olabileceği konusunda geniş bir bilgi birikimini ortaya koymaktadır. Örneğin; Özellikler Yaklaşımı liderleri diğer kişilerden ayıran özellikleri tanımlamak adına çok önemli gelişmeler yaratmış, aynı şekilde Davranışsal Yaklaşım hangi tür lider davranışının daha iyi sonuçlar yaratabileceğinin altını çizmiştir. Durumsal Yaklaşım çerçevesinde ortaya konan modeller, önceki araştırma ve kuramların etkisini yok saymadığı gibi, durumsal şartlara göre etkili lider davranışının değişebileceğini ifade ederek bir artı değer yaratmıştır.

Bununla birlikte, yapılan araştırmalar ve geliştirilen modellerden hiçbiri liderlik kavramını eksiksiz bir biçimde açıklamaya yetmemiş ve bu nedenle Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşımlar ve Durumsal Yaklaşımlar çeşitli açılardan eleştirilmiştir. İşte bu eleştiriler, yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan gelişmeler ve yeni kavramlar, liderlik alanında da yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1980'li yılların ortalarında Bass (1985), Burns (1978) ve House(1976) tarafından yapılan çalışmaları genişleterek bir Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımı geliştirmiştir. Bass, liderin ihtiyaçlarından çok izleyenlerin ihtiyaçlarına daha fazla önem vererek Burns'ün çalışmasını genişletmiştir. Bass'a göre dönüşümsel liderlik, çıktıların olumlu olmadığı durumlara da uygulanabilen bir yaklaşımdır. Bass etkileşimsel ve dönüşümsel liderliği tek bir doğru üzerinde göstermiştir. Burns tanımladığı etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tiplerinin birbirinden bağımsız oluşan ya da gelişen süreçler olmadığını; tersine ikisinin de devamlılık arz eden bir süreçte yer aldığını ifade etmiştir. Serbest bırakıcı liderliğin de bu süreçte yer aldığını belirtmiştir. Bass'a göre, bir lider her iki tip liderlik davranışını da sergileyebilir. Buna ek olarak serbest bırakıcı liderlik özelliklerini de farklı durumlar karşısında gösterebilir. Önemli olan nokta, liderliğin birbiri ile iç içe geçmiş farklı davranış modellerini içerebilmesidir. Bass, House'ın çalışmalarını genişleterek karizmanın duygusal unsurlarına ve özüne daha fazla önem vermiştir. Bass'a göre karizma, dönüşümsel için gerekli ancak yeterli değildir (Northouse, 2007: 180; Güney, 2012: 405-406).

Dönüştürücü liderin, organizasyon içerisinde, hedeflenen duruma ilişkin vizyon meydana getirme becerisine sahip lider olarak ifade edilebilir. Vizyon, daha farklı ve iyi bir durumu ifade etmekle birlikte bu duruma ulaşabilmenin hayal etme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bunun yanında vizyon bir liderde olması gereken özelliklerden birisidir. Dönüşümsel liderlikte büyük gruplar, işletmeler ve örgütler için iyi bir performans ve başarıları ifade eden lider-ast ilişkisi meydana getirilmeye çalışılmaktadır (Ackoff, 1999: 20).

Dönüştürücü liderler astlarının ihtiyaçlarını sadece ödüllendirme yolu ile tatmin etme davranışları ile yetinmeyip, bunun yanında organizasyonun bireyleri anlaması ve güven duygularını arttırmalarına önem verdikleri dile getirilmiştir. Aynı zamanda örgütlerdeki bireyleri sadece varolma amacından uzaklaştırarak, başarıma isteği ve gelişim gibi konularda motive edip, yönlendirdiği belirtilmiştir (Yammarino ve Dubinsky, 1994: 789).

Son yıllarda araştırmacılar tarafından üzerinde çalışmalar yapılarak ortaya konmuş olan liderlik teorilerinden biri de Karizmatik Liderlik Teorisidir. Liderlik

alanyazında karizma kavramı özel bir yere sahip olmakla birlikte, günümüzde de karizmanın popüler bir kavram olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bir önceki kısımda liderlik teorileri başlığı altında Özellikler Yaklaşımından bahsedilmişti. Özellikler Yaklaşımının, liderlerin özelliklerini ön plana çıkaran bir yaklaşım olduğu dile getirilmişti. Bu bağlamda, karizmanın da liderin bir özelliği olarak düşünülebileceği vurgulanmıştır (Keçecioğlu, 1998: 35).

Karizmatik özelliklerin doğuştan mı geldiği ya da sonradan öğrenilebilen bir özellik mi olduğu sıklıkla tartışılan bir konudur. Her ne kadar bazı yazarlar karizmanın doğuştan geldiğini düşünse de, yaygın kabul gören yaklaşım karizmatik davranışlar sergileme konusunda insanların eğitilebileceğidir. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayan liderlerden ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Robbins ve Coulter, 2002: 472):

- Karizmatik liderlerin bir vizyonu vardır.
- Karizmatik liderler bu vizyonu açık bir biçimde ifade ederler.
- Bu vizyona ulaşmak için risk alırlar.
- Sıra dışı davranışlar sergilerler.

Karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin davranışsal öğeleri Tablo 3'de yer almaktadır (Güney, 2012: 427-428).

Tablo 3: Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Öğeleri

Kriterler	Karizmatik Lider	Karizmatik Olmayan Lider
Mevcut durum	Mevcut duruma karşıdır ve onu değiştirmeye çalışır.	Mevcut durumu kabullenir ve onu korumaya çalışır.
Gelecekle ilgili hedef	Mevcut durumdan tamamen farklı ideal bir görüşü vardır.	Mevcut durumdan pek farklı olmayan bir hedefi vardır.
Sevilme derecesi	Hem paylaşılan görüş hem de ideal olan ileri görüşten dolayı sevilir.	Sadece paylaşılan görüşlerden dolayı sevilir.
Güvenilme derecesi	Büyük kişisel riski ve sonucunu üstlenmesi nedeniyle ayırimsız güven.	İkna çabaları nedeniyle ayırimsız güven.
Uzmanlık derecesi	Kurulan düzeni aşmak için alışılmışın dışındaki tüm imkânları kullanmada uzmandır.	Kurulu düzenin sınırları içinde bir hedefe ulaşmak için var olan imkânları kullanmada uzmandır.
Davranışlar	Geleneklere ve mevcut normlara aykırıdır.	Geleneksel ve var olan normlara uygundur.
Çevresel duyarlılık	Mevcut durumu değiştirmek için yüksek seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.	Mevcut durumu korumak için düşük seviyede çevresel duyarlılık ihtiyacı vardır.
İfade etkinliği	Gelecekteki hedeflerin kuvvetli ifade edilmesi ve motive etmede büyük güce sahiptir.	Hedeflerin zayıf ifade edilmesi ve yönlendirici motivasyonda zayıflığı vardır.
Güç tabanı	Uzmanlık, saygı ve eşsiz kahramana duyulan takdir duygularına dayalı kişisel gücü vardır.	Mevkiden kaynaklanan uzmanlık, ödüllendirme, örnek olarak gösterilene sevgiden kaynaklanan kişisel kuvveti vardır.
Lider-Takipçi ilişkisi	Mükemmeli arayan, planlayıcı ve örnekleyici olması nedeniyle insanları desteklenen radikal değişimleri paylaşmak üzere biçimlendirir.	Eşitlikçi, uzlaştırmacı veya yönetici olması nedeniyle kendi görüşlerini kabullenmeleri için insanları zorlar ve onlara emreder.

Kaynak: Güney (2012: 427-428)

Yeni liderlik yaklaşımlarından biride koçluk yaklaşımıdır. Koçluk genellikle ilgi alanları, yetenek ve deneyimleri farklı insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider izleyici ilişkisidir (Eğmir, 2012: 28).

İki yönlü bir iletişim içerisinde bulunan koç yönetici ve izleyen ilişkisi şu özellikleri içermelidir (Evered ve Selman, 1995: 199):

- Ortaklık, karşılıklı olma ilişkisi,
- Üretilen sonuçlara bağlılık ve bir vizyon oluşturma,
- Şefkat, cömertlik, yargılamadan kabul etmek ve sevgi,
- Sadece yapılan işi yani eylemi konuşmak ve dinlemek,
- Koçun yorumlarına işi yapanın yanıt vermesi,
- Çalışanların, ilişkinin ve durumun biricikliğine değer vermek,
- Alıştırma yapmak ve hazırlanmak,
- Koçluk etme ve edilmeye istekli olmak,
- Bireylere olduğu kadar ekibe de duyarlı olmak,
- Ulaşılan sonucun daha ilerisine gitme isteği.

Etkili bir koç lidere özgü davranış tarzlarını şu üç madde ile özetlemek mümkündür (Güney, 2007: 307):

- *İnsanları Dikkatli Bir Biçimde Dinleme:* Koç türü lider astlarını dikkatle dinler ve ifade ettiği tuzaklara aldanmamaya gayret gösterir. Bununla birlikte, söylenenleri ve arkasındaki gerçekleri anlamaya çalışır.
- *Duygusal Destek Sağlama:* Bu tür lider astlarını örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak için ellerinden gelenden daha iyisini yapmak ve başarmak konularında motive eder. İşleri yaparken kendilerine güven duymaları ile ilgili olarak astlarına telkinlerde bulunur.

- *Doğru Olan Davranışı Örnek Vererek Gösterme:* Koç lider çeşitli problemlerle karşılaşan asta sorunu nasıl çözebileceğini gösterir. Lider kendi uzmanlığını sergileme yolu ile astların güvenini ve saygısını kazanır.

Liderlik alanında son yılların ilgi çeken konularından bir diğeri ise Spiritüel Liderlik konusudur. Spiritüel lider, çalışan bireylerin hayata kattıkları anlamı ortaya çıkaran, yaşama sevincini daha da arttıran, bireylerin kendilerini geliştirmesi için çaba sarf eden ve hizmetkâr liderlik tarzını benimseyen kişiler olarak ifade edilmektedir. Bunula birlikte, spiritüel liderler önceliği insana daha sonra da stratejiye vermektedir. Bu tarz liderlerin, sorunlar meydana geldiğinde, problemin kaynağını öncelikle kendilerinde aramakla birlikte daha sonra da diğer faktörleri sorguladıkları belirtilmiştir (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Bazı araştırmacılar etkili liderlerin spiritüel özelliklerini belirlemeye çalışmışlardır. Örneğin; Fairholm (1998), etkili liderlerin içsel inancının, entelektüel becerisinin; kişilerin bağımsız olmasına, kişisel anlamı ve kişisel değerleri bulmalarına ve amaçlarını yaşamalarına yardım etme becerisinin yüksek olması gerektiğini ifade etmiştir. Reave (2005) ise; başarılı liderlerin spiritüel özelliklerinin dürüstlük, bütünlük ve mütevazılık olduğunu vurgulamış ve etkili liderlerin spiritüel davranışlarının diğerlerine saygı duymak, eşit davranmak, ilgi göstermek olduğunu belirtmiştir (Chen, Yang ve Li, 2011). Spiritüel liderlik; bireylerin örgütlerine bağlılık duygusu kazandıran, çalışanların kendileri ve ötekilerini içsel motivasyonlarını sağlayan değer, tutum ve davranışlarını bir araya getirme süreci olarak ifade edilmektedir. Spiritüel liderler; bireylerin değerlerine özen gösterir, herkese eşit ve adaletli davranır. Bununla birlikte, çalışanları dikkatli bir şekilde dinleyerek ilgi gösterir ve başarılı olanları takdir eder. Liderin, bireysel ve ortak inanışlara saygı gösterdiği, anlayış ile karşıladığı özgür bir iş çevresi yaratmaya çaba gösterdiği ifade edilebilir.

Yeni liderlik yaklaşımlarından bir diğeri ise Stratejik Liderlik kavramıdır. Stratejik lider; organizasyonun stratejisinin planlanması, uygulamaya geçirilmesi ve kontrolünden sorumlu olan bireylerdir. Yapılan araştırmalar stratejik liderlerin sahip olduğu rollerin, birden fazla liderlik stilini içerdiğini ifade etmiştir. Nitekim,

bir stratejik lider, vizyoner, girişimci, üst düzey yönetici, kültür mimarı ve bireyleri motive edici gibi birden fazla görevi yapabilen kişidir. Kısacası, bu tarz liderler birden fazla rolü gerçekleştirebilen bireyler olarak ifade edilebilmektedir. Stratejik liderlik, örgütlerde herhangi bir sebepten dolayı meydana gelen değişimleri benimsemekle birlikte değişimlere ayak uydurabilmek için strateji üretmek, uygulamak ve çalışanlar arasında olduğu kadar dış çevredeki çıkar grupları ile de iyi ilişkiler kurabilmektir. Sullivan'a göre stratejik liderlik; hedef, kültür, temel değerler ve kritik faaliyetler gibi örgütü esas açıdan oluşumunu sağlayan mantıklı faaliyetleri yönlendirmek ve kontrol etmektir (Besler, 2004: 18-21).

Stratejik liderlerin, organizasyonla ilgili olarak sahip olması gereken yetenekleri ve kişisel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Taş ve Aksu, 2011: 355):

- Stratejik olarak yön verebilme,
- Stratejiyi faaliyete çevirebilme,
- İnsanları ve organizasyonları düzene sokabilme,
- Etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilme
- Stratejik becerileri geliştirebilme

Stratejik liderlerde görülen kişisel özellikler ise (Taş ve Aksu, 2011: 355):

- Şu anla ilgili doyumsuzluk ve durmak bilmezlik,
- Taşıyabilme kapasitesi,
- Uyum sağlama kapasitesi,
- Bilgelik özellikleridir.

İşletmelerde oluşan güven sorunu nedeni ile meydana gelen problemler, örgütlerin güven duyabileceği, dürüst, kendi gibi davranan, yapmacık olmayan liderlere gereksinim olduğunu göstermektedir. Bu da pozitif liderlik yaklaşımlarından şeffaf, ahlaki boyutları yüksek olan otantik liderlere ihtiyaç

duyulduğu ifade edilebilmektedir (Kesken ve Ayyıldız, 2008). Otantik liderlik kavramı da son yılların en ilgi çeken liderlik konularından birisi olarak teorisyenlerin ilgisini çekmektedir. Aşağıda açıklanan otantik liderlik kavramı bu tez çalışmasının ana değişkenlerinden birisini oluşturmaktadır.

1.2.3. Otantiklik Kavramı ve Otantik Liderlik

Otantik liderlik olgusuna geçmeden önce otantiklik kavramını tanımlamak ve irdelemek önem arz etmektedir. Otantik kavramı Türk Dil Kurumu'na göre, Fransızca kökenli olup kelime anlamı olarak "Eskiden beri mevcut olan özellikleri taşıyan" şeklinde tanımlanmıştır. Harter'e (2002) göre, otantiklik bir yapı olarak en azından eski Yunan'a dayanır ve "kendin olmak" anlamına gelmektedir (Aktaran: Walumbwa ve diğerleri, 2008: 89).

Baron ve Parent'e (2015) göre otantik olmak, karar alırken sosyal normlara ve diğer bireylere saygılı olmak anlamına gelmektedir. Otantik olmak doğal, taklit olmayan ve orijinal anlamındadır (Shamir ve Eilam, 2005).

Otantiklik tanımı aslında otantik liderliğin temelini oluşturur. Otantik liderlik, hem pozitif psikolojik kapasiteleri hem de olumlu ahlaki hava oluşturan ve takipçilerini de teşvik eden, kendisini tamamiyle bilen ve tanıyan, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısına sahip, bilgileri dengeli değerlendiren, takipçileri ile şeffaf bir ilişki kuran, kişisel gelişimi teşvik eden lider davranışları olarak tanımlanabilmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Kernis (2003) otantik davranmayı, başkalarını memnun etmekten ziyade, bireylerin kendi değerleri, tercihleri doğrultusunda hareket etmesi olarak tanımlamıştır.

George (2007) otantik liderleri 21. yüzyılın başarılı liderleri olarak tanımlamakla birlikte, bireyleri ortak bir misyon ve değerler etrafında bir araya getiren, aynı zamanda yönetmek için güçlendiren liderler olarak nitelendirmiştir.

Luthans ve Avolio'e (2003) göre otantik liderlik; olumlu liderlik kapasitesi ile liderler ve ortaklarının bir kısmının hem öz-farkındalık hem de öz-düzenleme ile pozitif davranışlarının sonucu olarak gelişmiş bir süreç olarak ifade etmiştir (Aktaran: Men ve Stacks, 2014).

George'a (2003) göre otantik liderlik, liderliğin bütün olumlu formlarının köken yapısı olarak kabul edilir ve örgütsel, sosyal problemleri ifade ederken otantik liderlik çok önemli bir role sahiptir. Bununla birlikte günümüzün liderlik sorunlarından ve krizlerinden uzaklaştıracak liderlik tipi olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda aklı ile olduğu kadar kalbi ile de hareket eden liderler olarak nitelendirilmektedir (Aktaran: Wang ve Hsieh, 2013).

Shamir ve Eilam'a (2005) göre otantik liderliğin, liderin kendisini bilmesi, tanınması, davranışları ile hareketlerinin tutarlı olması ile açıklanabildiğini belirtmiştir.

Otantik liderleri, davranışlarında tutarlı, fedakâr ve takipçileri ile kurduğu ilişkilerde şeffaf olarak nitelendirmiştir (Michie ve Gooty, 2005).

George ve diğerleri (2007) bireyin kendi benliğini bilmesi, değerleri ve ilkelerini uygulaması ve içten, dıştan gelen motivasyonları dengelemesi, bireyleri yönetmek için güçlendirerek otantik liderlik özelliklerini arttırılabileceğini ifade etmiştir (Aktaran: Wang ve Hsieh, 2013).

Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011) tarafından otantik liderler, sosyal öğrenme ve rol model etki aracılığıyla çevresindeki takipçilerin ahlaki cesaretini doğrudan etkilemede çok önemli bir role sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, otantik liderlerin çalışma ortamında uygun şartları yaratması sayesinde, takipçilerinin değerlerini harekete geçireceğini ve ahlaki cesareti etkileyebileceğini belirtmiştir.

Avolio ve Gardner'a (2005) göre kişilere yardım ederek iş hayatının anlamlandırılması, diğerlerinde bağlılık ve iyimserlik inşa edilmesi, olumlu iş iklimi ve güven inşa ederek şeffaf ilişki için cesaretlendirmesi, otantik liderlerin davranışlarından olarak ifade edilmiştir (Aktaran: Laschinger, Wong ve Grau, 2013).

Avolio ve diğerlerine (2005) göre; otantik liderler, kendini tanıyan, dürüst, ahlaklı, davranışları ile tepkileri arasında uyumluluk olan, akranları ile arasında olumlu ilişkiler geliştirmeye çalışan ve bu nedenlerden dolayı itibar gören liderlerdir (Aktaran: Çoşar, 2011).

Otantik liderler, çalışanları psikolojik olarak olumlu yönde etkilerler (Cerne, Jaklic ve Skerlavaj, 2013). Otantik lider takipçilerinin soru sormasını, tartışmasını, problemi çözmek için yaratıcı çözümler ortaya koymasını teşvik etmektedir (Nichols ve Erakovich, 2013: 184). Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), otantik liderliği içsel motivasyon ile ilgili kavramsallaştırmıştır (Aktaran: Cerne, Jaklic ve Skerlavaj, 2013).

Gardner, Avolio, Luthans, May ve Walumbwa'ya (2005) göre otantik liderlik, başkalarından gelen çevresel tehlike veya baskılardan farklı olarak, temel değerlere, inançlara, düşünce ve duygulara göre liderin gerçek benliği tarafından yönlendirilen eylemler anlamına gelmektedir. Bu bağlamda otantiklik ve otantik liderin tanımları yapıldıktan sonra otantik liderin özelliklerinin incelenmesi ve hangi özelliklere sahip olduğunun belirtilmesi önem arz etmektedir.

1.2.3.1. Otantik Liderlik Özellikleri

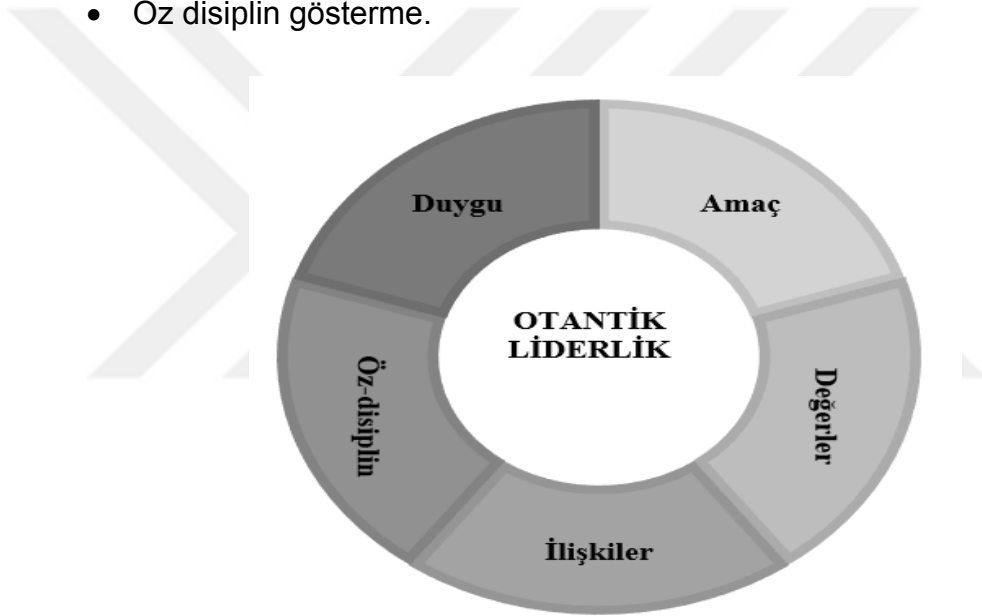
Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere otantik liderler kendini tanıyan, şeffaf, ahlaki hassasiyetleri yüksek, başkalarını taklit etmeden kendi olabilen bireylerdir. Bu noktadan hareketle otantik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Shamir ve Eilam, 2005: 397):

- Otantik liderler, aldatıcı ve sahte olmaz. Başka bir deyişle otantik liderler oldukları gibi davranırlar.
- Otantik liderler başkalarını taklit etmezler.
- Otantik liderler, liderlik rolünü statü veya ödül kazanmak için değil, daha çok görevi başarma, inanç ve değerleri için yaparlar.
- Otantik liderlerin hareketleri, davranışları; değerleri ve inançları doğrultusunda olur. İnanırları ile söyledikleri birbiri ile tutarlıdır.
- Kendi benliği, liderin rolünün merkezidir.
- Liderin amaçları, kendi değerleri ve amaçları ile uyumludur.

- Liderin davranışları kendisini ifade eder ve lider maddi çıkarlar yerine, değerler ve kişilik unsurları ile motive olur.

George'a (2003) göre, otantik liderlerin beş özelliği bulunmaktadır (Şekil 1);

- Takipçilerin amaçlarını anlamak,
- Katı değerler uygulama,
- Duygu ile yönlendirme,
- Yakın ilişkiler kurma,
- Öz disiplin gösterme.



Şekil 1: Otantik Liderliğin Boyutları

Kaynak: George (2003: 18)

Otantik liderliğin özellikleri ifade edildikten sonra bir sonraki kısımda çalışma kapsamında ele alınan Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından incelenen otantik liderlik unsurları ele alınacaktır.

1.2.3.2. Otantik Liderlik Unsurları

Walumbwa ve diğerleri (2008), otantik liderliğin 4 bileşeni bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu bileşenleri aşağıda ifade edildiği şekilde sıralamak mümkündür:

- Bilgiyi dengeli değerlendirme,
- İlişkisel şeffaflık,
- İçselleştirilmiş ahlaki perspektif,
- Öz-farkındalık.

Tablo 4’ de, otantik liderlik unsurlarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

Tablo 4: Otantik Liderliğin Unsurları

Otantik Liderlik Unsurları	Otantik Lider Davranışlarının Örnekleri
İlişkisel Şeffaflık	• Bireyin söylediğinin ne anlama geldiğini açıkça ifade etmesi, • Diğerlerinin alanları ile ilgili konuşması için cesaretlendirilmesi, • Farklı gerçeklerin paylaşılması için istek, • Gerçek duygularına uygun, tutarlı duyguların gösterilmesi.
İçselleştirilmiş Ahlaki Perspektif	• İfade ettiği düşüncelere uygun davranışlar sergileme. • Karar verirken, temel değerleri kullanma. • Karar aşamasında, yüksek etik standartlara başvurma. • Karar verirken, veri dizisini değerlendirme.
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	• Bazı konularda kayırmadan kaçınma ve tarafsız kalma. • Çeşitli düşünceleri dikkate alma.
Öz-Farkındalık	• İçsel ilişkileri geliştirmek için, geri bildirim isteme. • Diğerlerinin kendinin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl gördüğü, • Kendi davranışları, diğerlerini nasıl etkilediğini önemseme. • Önemli konular üzerinde, kendi durumunu tekrar düzenlemesi.

Kaynak: Gardner ve diğerleri (2005), Walumbwa ve diğerleri (2008), Otantik Liderlik Davranışları (Aktaran: Laschinger, Wong ve Grau, 2013: 543)

Otantik liderlik çok sayıda teorisyen tarafından incelenmiş bir liderlik yaklaşımıdır. Aşağıda çeşitli otantik liderlik yaklaşımlarından söz edilmektedir.

1.2.3.3. Otantik Liderlik Yaklaşımları

Kernis (2003) otantikliği; öz-farkındalık (Self-awareness), tarafsızlık süreci (unbiased processing), davranış (action), ilişkisel uyum sağlama (relational orientation) olmak üzere dört farklı bileşeni olduğunu ifade etmiştir. Öz-farkındalık; kişinin duyguları, ihtiyaçları, motivasyonu hakkında farkında olmayı ifade eder, ancak bununla sınırlı değildir. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin, karakter özellikleri ve duygularının farkında olmasıdır (Kernis, 2003). Otantikliğin ikinci boyutu tarafsızlık sürecidir. Bu boyutta birey, kendisi ile ilgili olan bilgileri tarafsız ve önyargısız bir biçimde değerlendirmelidir. Diğer bir deyişle, kişisel bilgi, içsel deneyimler ve dış tabanlı değerlendirmeye dayalı bilgilerin inkâr edilmesi veya çarpıtılması, abartma, göz ardı etmeyi içermediğini ifade etmiştir. Bunun yerine, objektif olmayı ve kişinin kendisinin olumlu ve olumsuz yönlerini, özelliklerini kabul etmesini içermektedir. Örneğin, bazı insanlar, belirli bir faaliyete çok yetenekli olmayabileceklerini kabul etmekte büyük zorluk çekerler. Kendi zayıf performansını kabul etmek yerine, bu zayıf yönlerini mantıklaştırır, önemini azaltır veya tamamen yeni bir skor yaratır. Üçüncü bileşen ise davranış boyutudur. Özellikle kişilerin kendi doğrularına uygun hareket edip-etmediklerini içermektedir. Otantikliğin dördüncü bileşeni, liderlerin yakın ilişkilerinde açıklığa ve doğruluğa değer verip, bunlara ulaşma derecesini içeren ilişkisel uyum sağlamadır. İlişkisel otantiklik, aynı zamanda, başkalarının kendi benliğini, hem iyi hem de kötüyü görüp değerlendirmeyi gerektirir. Bu amaçla, otantik bir ilişkisel yönelim, karşılıklı samimiyet ve güven gelişimini destekleyen seçici bir kendini ifşa sürecini içermektedir. Kısacası, ilişkisel otantiklik, kişinin yakınları ile ilişkilerinde doğal olması ve sahte olmaması anlamına gelir (Kernis, 2003: 13-15).

Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), otantik liderlik bileşenlerini: Öz-Farkındalık (Self-awareness), Tarafsızlık Süreci (Unbiased processing), Otantik Davranış/Eylem (Authentic behavior/acting), Otantik İlişkisel Uyum (Authentic relational orientation) şeklinde ifade etmektedir.

Öz-Farkındalık: Otantikliğin bir bileşeni olarak öz-farkındalık, kişinin kendi karakterinin, değerlerinin, motivasyonun, duygularının farkında olmasını ifade eder. Öz-farkındalık, kendi duygularını ve kişiliğini anlayarak kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmayı içerir. Özetle, liderlerin daha fazla kendini bilmesi ve yüksek derecede duygusal farkındalık, liderlerin etkileri ve kendi refahları için olumlu katkı sağlayarak yüksek öz – farkındalık göstermeye neden olur.

Tarafsızlık Süreci: Otantik liderliğin bir diğer boyutu tarafsızlık sürecidir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), tarafsızlık sürecini bireyin karakterinin en önemli noktalarından biri olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte tarafsızlık süreci, liderin zor ve karmaşık durumlarda karar verme sürecini etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca lider tarafından verilen kararın organizasyonun refahı ve çalışanlar için önemli olmasına da vurgu yapılmıştır.

Otantik Davranış/Eylem: Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005), bu konudaki düşüncelerinde, Kernis'in (2003) düşüncelerine paralel ifadeler kullanmıştır. Kısaca, otantik liderin düşünceleri, duyguları ve inanışlarını gösteren söylemleri ile hareketleri, davranışları uyumlu olmalıdır.

Otantik İlişkisel Uyum: Otantikliğin dördüncü bileşeni ilişkilerde doğruluk ve açıklığı başarmak için çaba sarf etmeyi ve değerleri içerir. Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005: 377-382) bireyin diğerleri ile ilişkilerde hata yapmaması gerektiğinin önemini vurgulayarak, bunun otantik liderlik için önemli bir boyut olduğunu belirtmiştir. Otantik ilişkisel uyum, diğer otantik bileşenlerden farklı olmasına rağmen, öz – farkındalık, tarafsızlık süreci ve otantik davranıştan bağımsız düşünülemez.

Sparrowe (2005: 421-424) otantik liderliğin; öz-farkındalığın önceliği (the primacy of self-awareness), gerçek benliğin kalıcı doğası (the enduring nature of the true self), öz denetim ve uyum (self-regulation and consistency), otantiklik ve pozitif veya ahlaki liderlik (authenticity and positive or moral leadership) olmak üzere dört ana boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir.

Walumbwa ve diğeri (2008); Avolio ve diğeri (2005) ile, Ilies, Morgeson ve Nahrgang (2005) otantik liderliğin son kavramsallaştıran araştırmacılar olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, otantik liderliği 5 farklı ancak birbiriyle ilişkili bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar: Öz – farkındalık, ilişkisel şeffaflık, içselleştirilmiş düzenleme, bilginin dengeleme süreci ve olumlu ahlaki perspektif alt boyutlarından oluşmaktadır. Teorik tutarlılık amacıyla, içselleştirilmiş düzenleme süreci ile otantik liderlik içerisindeki olumlu ahlaki perspektif birleştirilmiştir. Çünkü, bu iki kavramın konsept olarak aynı kavramları ifade ettiği belirtilmiştir (s. 95). Yapılan çalışmada, Walumbwa ve diğeri (2008) tarafından kavramsallaştırılan otantik liderlik yaklaşımı ve bu yaklaşımın 4 boyutu esas alınmıştır.

Etkili liderlerin, çalışanların iş tatmin seviyelerini dikkate almaları önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, iş tatminsizliğinin yabancılaşmadan işi bırakmaya değin pek çok olumsuz sonucu olduğu bilinmektedir. Otantik liderlerin, bilgileri dengeli değerlendirdiği, takipçileri ile yakın ilişki kurduğu, benimsedikleri güçlü ahlaki perspektif ile birlikte takipçilerine rol model oldukları bilinmektedir. Bu noktada, çalışanların otantik liderlik algısının, iş tatmini üzerinde olumlu bir artışı beraberinde getirebileceği dile getirebilir. Daha önce de sözlü edilen pek çok özellikleri ile otantik liderlerin takipçilerini güçlendirici ve destekleyici bir tavır sergiledikleri bunun da iş tatminine katkı sağlayarak çalışanların performanslarını arttıracığı ifade edilmektedir (Wong ve Cummings, 2009). Alanyazında, otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde, iki değişken arasında yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

1.3. OTANTİK LİDERLİK ile İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde çeşitli araştırmacıların farklı örneklemeler üzerinde yaptıkları araştırmalarla karşılaşılmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları bu iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyarken, bazıları da bu değişkenler arasında daha az anlamlı ilişkiler olduğuna dair bulgular üretmektedir. Çalışmanın bu kısmında,

otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara yer verilecektir:

Jensen ve Luthans (2006) tarafından çalışanların otantik liderlik algıları ile işe karşı tutumları ve mutlulukları arasındaki ilişki test edilmiştir. 179 kişi ile yapılan çalışmada, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri, örgütsel bağlılık ve çalışanların mutluluk seviyeleri arasında olumlu anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda küçük ve yeni iş yerlerinde çalışanların, organizasyon kurucularını otantik liderler olarak algılamaları, bireylerin tutumlarını ve iş yerindeki mutluluklarını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Lux (2012) tarafından Yeni Zelanda'da küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışan 144 kişi ile bireylerin otantik liderlik algıları ve iş tatmini arasındaki ilişkide etnik yapının aracı etkisi incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, çalışan bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, etnik kökenin düzenleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rego, Sousa, Marques ve Cunha (2012) tarafından Portekiz'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 33 ticari şirkette çalışan 201 kişi ile yürütülen çalışmada, otantik liderliğin hem doğrudan hem de psikolojik sermaye aracılığı ile çalışanların yaratıcılığını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. İleri sürülen model, çalışanların yaratıcılığındaki varyansın %59'unu açıklamıştır. Ayrıca, otantik liderliğin, psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik, umut, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ile olumlu ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim otantik liderliğin çalışanın psikolojik sermayesinin yükselmesini; bunun da yaratıcılığı beraberinde getirdiğini ifade etmiştir.

Wong ve Laschinger (2012) Kanada'da akut bakım hastanelerinde çalışan 280 hemşire ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışanların yapısal güçlendirme, performans ve iş tatmini algıları ile yöneticilerin otantik liderlikleri arasındaki ilişkiyi yapısal eşitlik modeli kullanarak test etmiştir. Ayrıca otantik liderlik, iş tatmini ve çalışanların performansı ilişkilerinde yapısal güçlendirmenin aracı etkisini irdelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucuna göre otantik liderlik ile

yapısal güçlendirme arasında pozitif yönde ve önemli bir ilişki vardır. Aynı zamanda otantik liderlik ile iş tatmini ve çalışanların performansları arasında anlamlı doğrudan ilişki bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, otantik liderlik ile iş tatmini arasında yapısal güçlendirme aracılığı ile dolaylı etkiye de sahip olduğu anlaşılmıştır. Otantik liderlik, aynı zamanda performans üzerinde yapısal güçlendirme aracılığı ile küçük ama istatistiksel olarak anlamlı dolaylı olmayan etkiler üretmiştir.

Azanza, Moriano ve Molero (2013), İspanya'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel şirketlerde çalışan 571 kişi ile otantik liderliğin, esnekliğe dayalı kültür (flexibility-oriented culture) ve iş tatmini arasındaki aracı etkisini incelemiştir. Bulgular, otantik liderlik ile iş tatmini ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, esnekliğe dayalı kültür ve otantik liderliğin iş tatmini yordama da anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, çalışanların otantik liderlik algısı, esnek örgüt kültürü ile iş tatmini arasında kısmen aracı etkisine sahip olduğu görülmüştür.

Wang ve Hsieh (2013) Tayvan'da üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren nitelikli şirketlerde görev yapan 386 çalışandan toplanan veri ile otantik liderlik, işe bağlılık ve çalışanların güveni arasındaki ilişkiyi çoklu regresyon analizi ile incelemiştir. Bulgular, yöneticilerin söylemleri ve davranışları arasındaki tutarlılıkla birlikte ahlak algılarının çalışanların işe bağlılığı ile pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, söylem ve davranış arasındaki tutarlığın çalışanların güveni arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak, çalışanların güveni ile işe bağlılığının pozitif olarak ilişki içinde olduğu da tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların güveni otantik liderlik ile işe bağlılığı arasında kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak, otantik liderlik ile çalışanların güveni ve işe bağlılığı arasında olumlu ve yüksek korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Amunkete ve Rothmann (2015) çalışmasında, Namibiya'da bir devlet kurumunda 452 çalışan ile otantik liderlik, psikolojik sermaye, iş tatmini ve kamu iktisadi teşebbüslerinden ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yürütülen araştırma sonucunda otantik liderliğin iş tatmini ve psikolojik sermaye (umut,

iyimserlik, öz-yeterlik) ile arasında olumlu, işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yapılan bu çalışma sonucunda otantik liderlik ve psikolojik sermaye, iş tatmini ve işten ayrılma gibi çalışanların iş ile ilgili çıktılarının açıklanmasında çok önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir.

Asarkaya Memiş, Karaçay Aydın, Kabasakal ve Ertenü Saraçer (2009); Walumbwa ve diğerleri (2008) tarafından ileri sürülen otantik liderlik ve alt boyutlarını Türkiye’de test etmek amacı ile 39 örneklem grubu ile odak grup çalışması ve derinlemesine mülakat yaparak incelemiştir. Bulgular, bilgiyi dengeli değerlendirme, ilişkisel şeffaflık, öz farkındalık, içselleştirilmiş ahlak anlayışından oluşan otantik liderliğin 4 alt boyutunun Türkiye’de geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla beraber, toplumun daha çok toplumsal yapısından kaynaklanan durumu nedeniyle her bir alt boyutun kişi odaklı ve bütünleştirici bakış olmak üzere kendi içinde ikişer bölüme ayrıldığını ifade etmiştir.

Çoşar (2011) Tekirdağ Bölgesi’nde üretim sektöründe faaliyet gösteren özel bir kurumda çalışan 371 kişi ile yürüttüğü çalışmasında, otantik liderlik algısının, örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ile ilişkisini incelemiştir. Otantik liderlik algıları yüksek olan çalışanların daha fazla örgütsel güven algısı ve daha fazla örgütsel bağlılık davranışına sahip olduğu, bununla birlikte daha az örgütsel sinizm davranışı sergiledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, otantik liderlik algısının demografik değişkenlerden, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi ve toplam aylık geliri bakımından durumları incelenmiş ve çalışan bireylerin cinsiyet ve statülerinin anlamlı fark yarattığı; diğerlerinin ise anlamlı bir fark yaratmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca, sözleşmeli işçi olarak çalışan bireylerin otantik algıları en düşük iken, yönetici personelin otantik algılarının en yüksek olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, Coşar (2011) tarafından yürütülen araştırmada, otantik liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel sinizm ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Gezer (2015) çalışmasında, Mersin İli'nde finansman alanında faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan 281 kişi ile otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi regresyon analiz yöntemi ile incelemiştir. Bulgular, örgütsel bağlılık ile otantik liderliğin alt boyutlarından ilişkilerde şeffaflık ve öz-farkındalık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, otantik liderliğin 4 alt boyutu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kıcır ve Paşaoğlu (2014) halen görev yapan fakülte dekanları ile derinlemesine görüşme metodu kullanarak otantik liderlik algısını incelemiştir ve N-vivo programını kullanarak içerik analizi yapmıştır. Araştırmanın veri kodlama cetveli üç ana bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm, otantik liderlik unsurları, ikinci bölüm otantik liderliğin sinerji üzerine etkisi, üçüncü bölüm ise otantik liderlerin özelliklerinden oluşmaktadır. Araştırmada en çok referans edilen konu ilişkilerde şeffaflık, en az ise statü ve kişisel çıkarlar yerine sosyal çıkarlarla güdülenme özelliğidir. Sonuç olarak, 4 dekanın da referansları incelendiğinde ve sonuçları karşılaştırıldığında otantik liderlik yaklaşımına kadınların daha yatkın olduğu ve erkek katılımcılar ile kıyaslandığında otantik liderlik ile ilgili özelliklerin gelişimi konusunda daha avantajlı bir durumda olduğu ifade edilebilir. Kadın ve erkek dekanlar arasındaki sonuçlar karşılaştırıldığında şeffaflık, güven oluşturma ve gelişime açık olma konularında farklılıklar olduğunun altı çizilmiştir.

Ayça (2016), İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerindeki 276 çalışan ile otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örnekleminin 160'ı erkeklerden, 86'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, otantik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların iş tatminleri arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, çalışanların otantik liderlik algıları ile içsel ve dışsal iş tatmini arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bulunan sonuçlara ilave olarak, çalışanların otantik liderlik algılarının örgütsel bağlılık düzeyini arttırdığı görülmüştür.

Cerne ve diğerkleri (2014), takım düzeyinde liderlik algıları ve otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmak üzere çok düzeyli bir model ileri sürüp, bu modeli test etmişlerdir. 24 yönetici ve takım üyesi ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, hiyerarşik doğrusal modelleme yoluyla, otantik liderlik algısının çalışanın iş tatminini anlamlı bir şekilde yordadığını saptamışlardır. Hem çalışanların, hem de yöneticilerin otantik liderlik algısının süreçteki rolünün incelendiği araştırmada, her iki algının yüksek düzeyde olmasının iş tatmini üzerinde olumlu sonuçları beraberinde getirdiğinin altı çizilmiştir. Ayrıca yapılan çalışmada bireylerin kişisel özelliklerinin, çalışanların otantik liderlik algılar ile iş tatmini arasındaki ilişkide etkili olabileceği ileri sürülmektedir. Zira, çalışanların farklı özelliklere ve kişilik yapılarına sahip olmasının tatmin olma ya da tatminsizliği belirlemede önemli bir etmen olduğu ifade edilebilir. Özellikle son yıllarda iş tatmini ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki ulusal ve uluslararası alanyazında birçok çalışmaya konu olmuştur. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde; kişilik kavramı ve Beş Faktör Kişilik Modeli alanyazın kapsamında ele alınacaktır.

1.4. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.4.1. Kişilik Tanımı

Önceki kısımlarda iş tatmini, liderlik ve otantik liderlik ile ilgili alanyazın taranması ile elde edilen bilgiler detaylı bir şekilde ifade edilmiştir. Bu kısımda ise kişilik tanımları ve bireylerin kişiliklerin belirlenmesinde en çok kullanılan ve ülkemizde de genel geçerliliği yapılmış ve hâlihazırda kullanılmakta olan Beş Faktör Kişilik Modeli ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

Amerika Psikoloji Derneğine göre kişilik, kendine özgü düşünce, duygu ve davranış kalıplarındaki bireysel farklılıkları ifade etmektedir (APA, 2017).

Allport'a (1937) göre "Kişilik, bireyin çevresi ile uyum sağlarken benzersiz düzenlemeleri yaptığı psikofizik sistemlerin bireyleri içindeki dinamik örgütlenmesidir" (Aktaran: Barrick ve Ryan, 2004).

Yelboğa'ya (2006: 198) göre “Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür”.

Aytaç (2001) tarafından kişilik tanımı ise “Bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder” şeklinde yapılmıştır.

Özsoy ve Yıldız'a (2013: 3) göre kişilik, “kalıtsal, çevresel, fiziksel ve zihinsel özelliklerle etkileşimli ve nispeten bu özelliklerinin de bir sonucu olan, belli ölçüde özgün ve tutarlı duygu, düşünce ve davranış kalıbı” olarak tanımlamıştır.

Bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünü tespit etmek için Beş Faktör Kişilik Modeli'nden yararlanılmıştır. Beş Faktör Kişilik Modeli ilk olarak, Tupes ve Christal (1961); Norman (1963) tarafından doğal dil sıfatları ile ilgili yaptığı çalışmada tanımlanmakla birlikte ileriki yıllarda Beş Faktör Kişilik Modeli'nin anlaşılır olması, kişilik ve etkileri ile ilgili sistematik çalışmalarda temel olması nedeniyle İngilizce, Almanca ve diğer dillerde de (Digman, 1990) model kullanılmaya başlanmıştır (Aktaran: McCrae ve Costa, 1991). Goldberg (1990), Büyük Beşli olarak adlandırılan Beş Faktör Kişilik Modeli üzerinde fikir birliği ortaya çıktığını ve bu modelin kişiliğin en belirgin yönlerini tanımlamak için kullanıldığını ifade etmiştir (Aktaran: Judge, Bono, Ilies ve Gerhardt, 2002).

1.4.2. Beş Faktör Kişilik Modeli Boyutları

Geçtiğimiz 70 yılda Beş Faktör Kişilik Modeli ile ilgili çalışmalar yapılmıştır ve son yıllarda araştırmacılar tarafından çeşitli ülkelerde ve dillerde yapılan araştırmalar ile modelin yapısı desteklenmiştir. (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002). Bununla birlikte yirmi yıl içinde, Beş Faktör Kişilik Modeli üzerindeki ortaya çıkan fikir birliği ile birlikte, bu modelin kişiliğin belirgin yönlerinin tanımlamasında kullanılabileceği ifade edilmiştir (Judge, Heller ve Mount, 2002).

Judge ve Bono'ya (2000: 752) göre, kişiliğin yapısı ile ilgili yapılan çalışmalar, insan doğası ile ilgili yapılan çalışmalar kadar eski olmakla birlikte son on yılda sınıflandırılmalı bir yapı olan Beş faktör olarak adlandırılan model veya daha

cesurca Büyük Beşli Kişilik Modeli kişilik psikolojisinde yaygın bir şekilde kabul görmüştür.

Beş faktörlü modelin ortaya çıkışı kişisel psikoloji alanı için önemli etkilere sahiptir ve bireysel farklılıkları incelemek için anlamlı bir sınıflandırma sağlayan nispeten beş bağımsız boyuttan oluşmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). McCrae ve John (1992) Beş Faktör Kişilik Modeli'nin; dışa dönüklük (extraversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), duygusal dengesizlik (neuroticism) ve deneyimlere açıklık (openness to experience) olmak üzere 5 ana boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar arasında Beş Faktör Kişilik Modeli'nin faktör sayısı ile ilgili genel bir fikir birliği olmasına rağmen, bu faktörlerin tam anlamları ile ilgili ortak kanıya varılamadığı ifade edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991). Somer (1998) yaptığı çalışmalar sonucunda beş faktör modeli boyutlarını kapsamları bakımından karşılaştırdığında dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik boyutlarının modeli destekler niteliğinde olduğunu, deneyimlere açıklık/zekâ boyutunun ise daha az net bir yapı gösterdiğini ifade etmiştir.

Somer (1998), Beş Faktör Kişilik Modeli'nin ana boyutlarını Türkçeye dışa dönüklük/içe dönüklük, uyumluluk/antagonizm, sorumluluk/sorumsuzluk, duygusal dengelilik/duygusal dengesizlik ile deneyimlere açıklık/tutuculuk olarak uyarlamıştır. Somer ve Goldberg'ın (1999), üniversite öğrencileri ile kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik yürüttükleri araştırmanın bulguları Beş Faktör Kişilik Modeli'ni destekler niteliktedir.

1.4.2.1. Dışa dönüklük/İçe dönüklük

Dışa dönüklük boyutunun heyecanlı, başkaları ile kolayca ilişki kurabilen, pür neşeli, konuşkan gibi özellikleri içerdiği ve Eysenck'in dışa dönüklük/içe dönüklük boyutu ile de paralellik gösterdiği ifade edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991). Dışa dönüklük bireylerin birbirleri olan ilişkilerinde daha çok uyarıların olmasının yanı sıra, kişilerle birlikte olmayı sevme, birlikte olduğu gruplara liderlik etme, güç, istekli olma ve arkadaşlarına yakın davranma özellikleri ile ilgilidir (McCrae ve Costa, 1991). Dışa dönüklük boyutu sempatik, açık yürekli,

iddialı, aktif ve heyecanlı olma eğilimi gibi özellikleri kapsamaktadır (Judge ve Bono, 2000). McCrae ve Costa'ya (1991) göre dışa dönük bireyler, içe dönüklere göre daha neşeli, aktif ve hareketlidir. Somer (1998) Beş Faktör Kişilik Modeli'nde konuşkan, başkalarıyla kolayca ilişki kurabilen, baskın, aktif sıfatları dışa dönüklük boyutuna uygunluk gösterirken, diğer bir uçta bulunan içe dönüklüğün ise sosyal ortamlara kolayca giremeyen, yavaş hareket eden, pısrık sıfatlarını içerdiğini ifade etmiştir. Dışa dönük bireyler birbirleriyle iletişimi seven, iddialı ve sosyal; tam tersi olan içe dönük bireyler ise içine kapanık, çekingen ve sessiz olma gibi özellikler göstermektedir (Salgado, 1997).

Dışa dönük bireyler dinamik ve baskın olma eğiliminde olmakla birlikte, diğer kişilerin dikkatini çekmeye ve geniş sosyal, mesleki çevreler geliştirmeye çalışırken; içe dönük olanların, sosyal ya da mesleki ağlar geliştirme olasılığı daha düşük düzeydedir (Monzani, Ripoll ve Peiro, 2014).

Barrick ve Mount (1991) tarafından Büyük Beşli Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan meta analiz çalışmasında, dışa dönüklük boyutunun yöneticiler ve satış temsilcileri gibi meslek grupları için anlamlı ve tutarlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu mesleklerde, diğer bireyler ile ilişki halinde olmak işin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, ustalık/yarı ustalık (sekreter, hastabakıcılar, montajcı, muhasebeciler, üretim işçileri) ya da profesyonellere (mühendis, mimar gibi) göre, sosyal, konuşkan, başkaları ile iletişim halinde olma gibi özelliklere sahip olunmasının çalışanların iş performansına daha fazla katkı yapacağı belirtilmiştir. Salgado (1997: 36) yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşmakla birlikte genel olarak polisler ve yöneticiler için anlamlı ve tutarlı bir kişilik özelliği olduğunu belirtmiştir.

1.4.2.2. Uyumluluk/Uyumsuzluk

Uyumluluk boyutu, saygılı, esnek, dürüst, yardımsever, hoşgörülü, affedici gibi özellikler içeren bir boyut olarak ifade edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991). Bununla birlikte uyumlu olma boyutu hoşgörülü, nazik, güvenen ve güvenilir özelliklerini içermektedir (Judge ve Bono, 2000). Yüksek uyumluluk kişilik

özelliğine sahip bireylerin arkadaş canlısı, fedakâr, empatik olmakla birlikte itaatkâr, başkalarının beğenisini ve onayını aramaya güçlü bir eğilimleri olduğu ifade edilmiştir (Monzani, Ripoll ve Peiro, 2014). Uyumluluk, iyi huylu, merhametli, vicdanlı, anlayışlı, insancıl gibi sıfatlar ile ilişkili iken; uyumsuzluk daha çok acımasız, sinsi, vicdansız, anlayışsız, çıkarıcı, düşmanca gibi özellikleri kapsamaktadır (Somer ve Goldberg, 1999). Uyumlu bireyler işbirliğine açık, sıcak ve uzlaşmacı özellikleri içerirken; uyumsuz bireylerin soğuk, kavgacı ve huysuz gibi özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir (Salgado, 1997).

Somer (1998), uyumluluk ile cömertliğin yüksek düzeyde ilişki gösterdiğini ifade etmiştir. Bunun yanında dostça davranan, merhametli, güvenilen, vicdanlı, sevecen özelliklerin uyumluluk kapsamında ele alındığını; kırıcı, kaba, hoşgörüsüz, düşmanca özelliklerin ise uyumsuzluk ile ilgili olduğunu belirtmiştir (s. 29).

Salgado (1997) tarafından yürütülen meta analiz çalışmasında uyumluluk boyutu, eğitim performansını (üretim verileri ve eğitimi zamanında bitirme) yordama da anlamlı bir kişilik özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak, uyumluluk boyutunun profesyoneller, yöneticiler ve vasıflı işçiler gibi meslek gruplarında iş performansını anlamlı ve geçerli yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.4.2.3. Sorumluluk/Amaçsızlık

Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler çalışkan, güvenilir, planlı ve azimli gibi özelliklere sahip iken; tam tersi özelliğe sahip olan bireyler ise tembel, plansız ve dağınık, güvenilmez olarak nitelendirilmektedir (Salgado, 1997). Sorumluluk kişilik özellikleri yüksek bireylerin, ısrarcı, sebatkâr, yüksek amaç duygusuna sahip olmaları nedeniyle; düşük olan bireylere göre daha fazla performans göstereceği ifade edilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk kişilik özelliğinin başarı ve güvenilirlik olmak üzere iki ana yönü bulunmaktadır (Judge ve Bono, 2000).

Sorumluluk boyutunun iş performans kriterleri (iş yeterliliği, eğitim yeterliği) ile ilgili olması beklenir; çünkü bütün mesleklerde görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için gerekli özellikler olan inatçı, planlı, dikkatli, sorumluluk

sahibi ve çalışan kişilik özelliklerine sahip olduğu değerlendirilmektedir (Barrick ve Mount, 1991). Sorumluluk, tüm meslekler (polis, profesyoneller, yöneticiler, satış danışmanları ve vasıflı emekçi) ve bütün iş kriterleri için anlamlı bir yordayıcıdır (Salgado, 1997). Ayrıca, bütün meslek grupları için iş performansı kriterleri ile de uyumluluk sağlamaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Bu nedenle, Kuzey Amerika'da ve Avrupa'daki şirketler hem yerel hem de yabancı tesislerdeki personel seçim programlarında sorumluluk ölçümlerinin kullanılmasını faydalı bulduklarını ifade etmiştir (Salgado, 1997).

1.4.2.4. Duygusal Dengesizlik/Duygusal Denge

Geçtiğimiz 40 yılda, dışa dönüklük ve duygusal denge boyutları Eysenck tarafından "Büyük İkili" olarak ifade edilmiştir (Barrick ve Mount, 1991).

Duygusal dengesizlik boyutu, kişinin güvensiz, endişeli, depresif ve duygusallık gibi özelliklerini içerirken; duygusal denge ise sakin, kendine güvenen ve soğukkanlılık gibi unsurları içermektedir (Salgado, 1997). McCrae ve Costa'ya (1991) göre duygusal dengesizliği yüksek olan bireylerin, düşük olanlara göre olumsuz durumlardan etkilenme eğilimleri daha yüksektir. Duygusal dengesizlik, kaygılı, depresif, sinirli, duygusal, heyecanlı, sıkılgan ve güvensiz özelliklerini içermektedir (Barrick ve Mount, 1991).

Duygusal dengelilik boyutu dört meslek grup için (profesyoneller, polis, yönetici ve vasıflı işçi) anlamlı ilişkiler gösteren bir kişilik özelliği olarak tespit edilmiştir (Salgado, 1997). Barrick ve Mount'a (1991) göre tıpkı sorumluluk boyutunda olduğu gibi, duygusal denge kişilik özelliğine sahip bireylerin bütün mesleklerde iş performans kriterleri (iş yeterliliği, eğitim yeterliliği) bakımından yüksek olması beklenir. Diğer bir deyişle, endişe, sinirlilik, huysuzluk gibi duygusal dengesizlik kişilik özellikleri gösteren bir çalışan, duygusal olarak istikrarlı olan bireylere göre bütün meslek ile ilgili çalışmalarda daha az başarılı olacağı beklenebilir çünkü bu özelliklerin, yapılması gereken görevleri kolaylaştırmak yerine engellemek, zorlamak eğiliminde olduğunu ifade etmiştir.

Judge, Heller ve Mount (2002) tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışması, duygusal dengesizlik kişilik özelliği ile iş tatminini arasında güçlü ve çok tutarlı

bir korelasyon olduğunu göstermiştir. Barrick ve Mount (1991) ise duygusal denge ile iş performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olabileceğini düşündüren alternatif bir açıklama da ifade etmiştir (Aktaran: Salgado, 1997).

1.4.2.5. Deneyimlere Açıklık/Deneyimlere Kapalılık

Beş Faktör Kişilik Modeli'nin boyutlarından bir diğeri de deneyimlere açıklık kişisel özelliğidir. Sözü edilen boyut bir kısım araştırmacı tarafından “zekâ”, diğeri bir kısmı tarafından “kültür” ve başka araştırmacılar tarafından da “deneyimlere açıklık” olarak ifade edilmiş olup adlandırılması bakımından bir takım belirsizliklerin olduğu bir faktördür (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

Deneyimlere açıklık; yaratıcı, kültürlü, doğal, meraklı, akıllı, geniş görüşlü gibi özellikleri içeren, aynı zamanda ifade edilmesi en zor olan boyutlardan biri şeklinde tanımlanmıştır (Barrick ve Mount, 1991). Deneyimlere açıklık kişilik özelliğine sahip bireyler yaratıcı, meraklı ve kültürlü olarak tanımlanırken, diğeri uç noktada olanlar ise daha dar bakış açısına sahip kişiler olarak ifade edilebilir (Salgado, 1997). Deneyimlere Açıklık yaratıcı ve düşünceli olma eğilimini temsil eder ve aynı zamanda zeka ile birlikte anlamlı korelasyon gösteren tek boyuttur (Judge ve Bono, 2000).

Deneyimlere açıklık boyutu, bir bireyin öğrenme deneyimine karşı olumlu tutumlar ile ilişkili olması ve meraklı, açık fikirli, kültürlü, akıllı gibi karakter özelliklerine sahip olması nedeniyle performans kriterleri ile ilgili olarak daha çok eğitim yeterliliğini yordaması beklendiğini ifade etmiştir (Barrick ve Mount, 1991).

DeNeve ve Cooper (1998) deneyimlere açıklık boyutunu “çift taraflı kılıç” şeklinde tanımlayarak bireylerin hem iyi hem de kötü duyguları birlikte yaşadıklarını, bu sebepten dolayı iş tatminlerinin net olmadığını ifade etmiştir (Aktaran: Judge, Heller ve Mount, 2002).

Judge, Heller ve Mount (2002) kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında yaptığı meta analiz çalışmasında deneyimlere açıklık kişilik boyutunun iş tatmini ile arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte Somer (1998)

Beş Faktör Modeli içerisinde deneyimlere açıklık boyutunun en çok tartışılan faktörlerden birisi olduğunu ve alanyazında oldukça tutarsız sonuçlar olduğunu ifade etmiştir.

Salgado (1997) tarafından yürütülen çalışmada, deneyimlere açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin daha çok polisler ve vasıflı işçiler için anlamlı birer yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bundan sonraki bölümde, kişilik özellikleri, iş tatmini ve otantik liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar ele alınacaktır.

1.5. OTANTİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ İLE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İş tatmini ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde alanyazında birçok çalışma dikkati çekmektedir. Yapılan çalışmalar da iş tatmini ile bireyin Beş Faktör Kişilik Modeli'nde yer alan dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyimlere açıklık boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bir takım araştırmalar hangi kişilik özelliklerinin daha çok hangi meslek gruplarını ve iş performansını (Barrick ve Mount, 1991; DeNeve ve Copper, 1998; Salgado, 1997; Judge, Heller ve Mount, 2002) yordadığı ile ilgili meta analiz çalışmaları yapılmış olmakla birlikte, kişilik ile iş tatmini psikolojik güçlendirmenin rolü (Aydoğmuş, Ergeneli ve Metin Camgöz, 2015) gibi üçüncü bir değişkenin etkisini inceleyen çalışmalar alanyazında tespit edilmiştir.

Salgado (1997) tarafından ABD ve Kanada'yı kapsayan Avrupa Topluluğunda kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere çalışma yürütülmüştür. Bulgular, sorumluluk ve duygusal tutarlılık boyutlarının iş kriterleri ve meslek gruplarını anlamlı yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dışa dönüklük kişilik özelliği iki mesleği, deneyimlere açıklık ve uyumluluk boyutları ise eğitim yeterliliğinin anlamlı yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri bütün Avrupa Topluluğu ülkelerinde tüm meslek grupları ve kriterler için geçerli bir özellik olduğunu dile getirilmiştir.

DeNeve ve Copper (1998); 137 farklı kişilik yapısını 9 alanyazın tarama stratejisi kullanarak kişilik ile yaşam tatmini, mutluluk ve olumlu etki arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bulgular, beş faktör boyutlarından duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin yaşam tatmini, mutluluk ve olumlu etkileri güçlü bir şekilde yordadığını göstermiştir. Bununla birlikte dışa dönüklük ve uyumluluk boyutlarının olumlu etkilerinin eşit derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Judge ve Bono (2000) tarafından 200'den fazla organizasyondan 14 örnek olarak seçilen dönüşümsel liderlik davranışları ile Beş Faktör Kişilik Modeli arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, dışa dönüklük ve uyumluluk boyutlarının dönüşümsel liderliği anlamlı ve pozitif yönde yordadığı tespit edilmiştir. Deneyimlere açıklık boyutu da anlamlı ve pozitif olarak tespit edilmesine rağmen, diğer özellikler kontrol edildiğinde etkisinin kaybolduğu bulunmuştur. Ayrıca, duygusal dengesizlik ve sorumluluk kişilik özelliklerinin dönüşümsel liderliği yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Judge, Heller ve Mount (2002), büyük beşli kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide yürütülen meta analiz çalışmasında; Psycinfo tabanlı 1887-2000 arasında yapılmış olan makale, kitap bölümleri, tezleri baz alarak ayrı ayrı kavramları ve alt boyutlarını incelemiştir. Sonuç olarak 430 makale ve doktora tezi taramış olup bunlardan da 82 makale ve 53 doktora tezi kriterleri sağlamıştır. Bulgular Beş Faktör Kişilik Modeli ile iş tatmini arasında en fazla duygusal dengesizlik (eksi yönde), daha sonra sorumluluk ve en son olarak da dışa dönüklük kişilik özellikleri arasında güçlü korelasyon tespit edilmiştir. Deneyimlere açıklık ve uyumluluk boyutları ile iş tatmini arasında zayıf korelasyon olduğu bulunmuştur.

Judge ve diğerleri (2002); liderlik ile Beş Faktör Kişilik Modeli arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemi ile niteliksel ve nicel yönleriyle incelemiştir. Araştırmada, liderlik ile duygusal dengesizlik (ters yönde), dışa dönüklük, deneyimlere açıklık, uyumluluk, sorumluluk boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte liderlik ile beş faktör modeli boyutları arasından dışa dönüklük boyutu en fazla ilişkiye sahip iken sıra ile sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyimlere açıklığın liderlik ile güçlü ilişkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu

açıklamaya ek olarak, uyumluluk boyutun liderlik ile çok zayıf bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sudak ve Zehir (2013), Türkiye genelinde 2010-2011 yılları arasında üniversitelerde görev yapan akademisyenler ile beş faktör kişilik tipleri, iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal zekânın etkisini hiyerarşik regresyon analizi yöntemi ile incelemiştir. Veriler alanyazında kullanılan ölçekler vasıtası ile elde bulunan 6000'e yakın mail adresine araştırma anket linki gönderilmiş olup 748 adet geri bildirim sağlanmıştır. Bulgular, duygusal zekânın iş tatmini ile ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte Beş Faktör Kişilik Modeli boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyimlere açıklık ile duygusal zekâ vasıtası ile iş tatminine anlamlı bir katkı sağlayacağına dair kurulan hipotezler olmasına rağmen, sadece uyumluluk, sorumluluk ve duygusal olarak dengeli kişilik tiplerinin duygusal zekâ vasıtasıyla iş tatminine anlamlı bir katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Bayhan Karapınar, Metin Camgöz ve Ergeneli (2012), 2 farklı bankada görev yapan 206 çalışan ile örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin etkilerini hiyerarşik regresyon analizi ile incelemiştir. Bulgular, dağıtımsal adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinin bireylerin uyumluluk ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip olduğunda daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca duygusal dengesizlik kişilik özelliğinde ise bu etkinin daha az olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, yöntemsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisinde ise bireyin uyumluluk kişilik özelliğine sahip olduğunda aralarındaki ilişkinin daha güçlü olduğu ifade edilmiştir. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe çalışanların yüksek uyumluluk kişilik özelliğine sahip olması, dağıtımsal adalet ve yöntemsel adalet algıladıklarında düşük uyumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olacağı söylenebilir.

Aydoğmuş, Ergeneli ve Metin Camgöz (2015); eğitim ve bilişim sektöründe çalışmakta olan 221 çalışandan toplanan veriler ile bireylerin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının etkisini hiyerarşik regresyon yöntemi ile incelemiştir. Bulgular psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanında sorumluluk,

deneyimlere açıklık, duygusal dengesizlik iş tatminini yordayan kişilik özellikleri olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte sorumluluk kişilik özelliği ile iş tatmini arasında psikolojik güçlendirmenin kısmı aracılık, duygusal dengesizlik ile iş tatmini arasında tam aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Aydoğmuş, Metin Camgöz, Ergeneli ve Ekmekçi (2017) bilişim sistemlerinde 221 çalışan ile yaptıkları çalışmada dönüşümsel liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireylerin kişisel özelliklerini (dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve duygusal dengesizlik) düzenleyici etkisi ile psikolojik güçlendirmenin aracılık etkilerini incelemek için ise 348 akademisyen ile çalışma yapmıştır. Bulgular sorumluluk boyutu yüksek olan bireylerin dönüşümsel liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi arttırdığını tespit etmiştir. Ayrıca, dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutlarında dönüşümsel liderlik algısı ile iş tatmini arasında herhangi bir düzenleyici etki bulunamamıştır. Bunun yanında psikolojik güçlendirmenin de iki değişken arasında aracı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Monzani, Ripoll ve Peiro (2014) tarafından İspanya'da bir üniversite eğitimine devam eden 240 öğrenci ile otantik liderlik, takipçilerinin sadakati arasındaki ilişkide bireylerin uyumluluk ve dışa dönüklük özelliklerinin etkisi incelenmiştir. Bulgular, otantik liderlik algısına sahip olan takipçilerin liderlerine karşı daha yüksek seviyede bağlı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, takipçilerin uyumluluk kişilik özelliklerine sahip olması otantik liderlik algısı ile bireylerin bağlılığında olumsuz bir etki tespit edilmişken, bireylerin dışa dönük olması otantik liderlik algısı ile bağlılık arasında anlamlı ve olumlu düzenleyici etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Sonuçlar, düşük uyumluluk düzeylerine sahip bireylerin otantik liderlerine, dönüşümsellik liderlerine göre daha fazla bağlılık gösterdiklerini raporlamıştır. Bununla birlikte, uyumluluğun yüksek seviyede olduğunda otantik liderler ile dönüşümsel liderler arasında bağlılık bakımından herhangi bir fark tespit edilememiştir. Diğer taraftan dışa dönüklük boyutu yüksek olan bireyler otantik liderlerine, dönüşümsel liderlikten daha fazla bağlılık gösterdiğini, dışa dönüklük düşük olduğunda ise bağlılık ile ilgili liderler arasında herhangi bir fark olmadığı tespiti yapılmıştır. Bulgulara ek olarak

gelecek çalışmalarda, çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin muhtemelen rolünün incelenmesi tavsiye edilmiştir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada çalışanların otantik liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile birlikte iş tatmininin sonuçları, yöneticilik, liderlik, liderlik teorileri, otantik liderlik kavramı, özellikleri ve boyutları, dönüşümsel liderlik ve yeni liderlik yaklaşımlarından olan koçluk yaklaşımı ele alınmıştır. Bununla birlikte bireylerin kişilik özellikleri ve bu özelliklerin belirlenmesinde temel alınan Beş Faktör Kişilik Modeli, otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmalar alanyazın çerçevesinde kapsamlı bir şekilde ifade edilmiştir.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, araştırmada ileri sürülen hipotezlerin ortaya konarak modelin test edilmesi ve sonucunda elde edilen bulguların alanyazın çerçevesinde yorumlanması yer almaktadır.

2. BÖLÜM

OTANTİK LİDERLİK ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

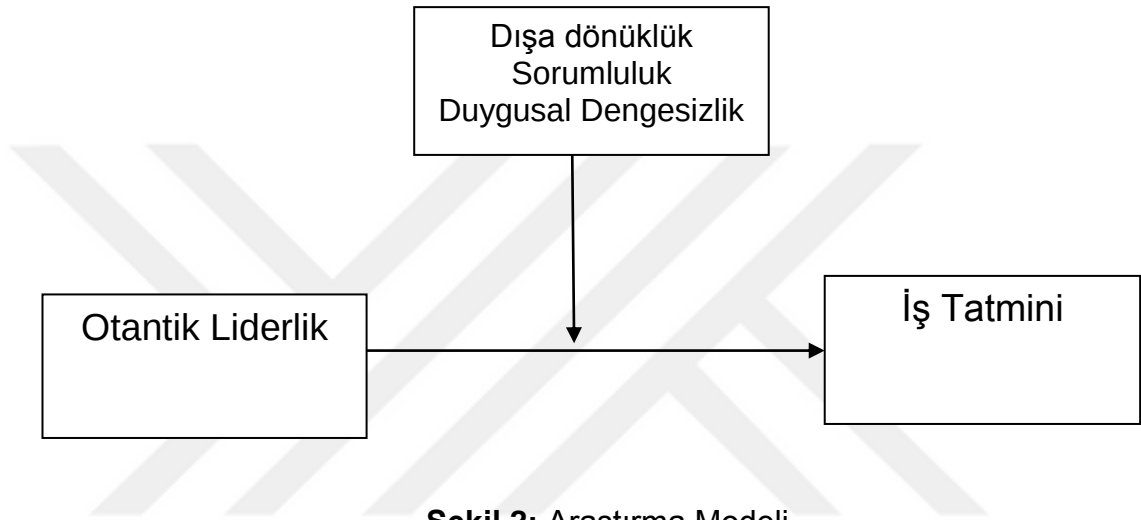
Bu bölümde; araştırmanın amacı ve modeli, önemi, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi, bulgular, tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve MODELİ

Bu araştırmada, değişkenler arasındaki var olan ilişkilerin incelenmesi nedeniyle, nicel araştırma paradigmasında ilişkisel ve betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Kişilik özellikleri için Beş Faktör Kişilik Modeli'nden yararlanılmıştır. Modelde yer alan faktörlerin hangilerinin bu çalışma kapsamında ele alınacağı belirlenmesi için alanyazındaki araştırmalar incelenmiştir. Judge, Heller ve Mount (2002), uyumluluk ve deneyimlere açıklık kişilik özelliklerinin iş tatmini yordamada etkisinin düşük olduğunu ifade etmiştir. DeNeve ve Cooper (1998) ise, deneyimlere açıklık kişilik özelliğinin iş tatmini üzerine olan etkisinin belirsiz olduğunu dile getirmiştir.

Tanoff (1999), 8 farklı meslek grubu ile yürüttüğü çalışmada, deneyimlere açıklık kişilik özelliği ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, diğer kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Winkelmann ve Winkelmann (2008) tarafından uyumluluk kişilik özelliğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer boyutlara göre nispeten daha az olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Dışa dönüklük ve duygusal dengesizlik boyutlarının liderlik algısı ile ilişkili (Schyns ve Felfe, 2006); sorumluluk boyutunun ise bütün meslek gruplarında iş performansını yordamada anlamlı bir faktör olduğu (Barrick ve Mount, 1991) ifade edilmektedir. Buradan hareketle, dışa dönüklük,

sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutlarının düzenleyici etkisinin bu çalışma kapsamında incelenmesi kararlaştırılmış ve Şekil 2'deki araştırma modeli ileri sürülmüştür. Modelde iş tatmini bağımlı değişken, otantik liderlik bağımsız değişken olarak yer almaktadır. Beş Faktör Kişilik Modeli'nde yer alan dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları da düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.



Bu modele göre aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: Otantik Liderlik Algısı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde dışa dönüklük düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi dışa dönük çalışanlarda daha yüksektir.

H3: Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde sorumluluk düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanlarda daha yüksektir.

H4: Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde duygusal dengesizlik düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, duygusal dengesizlik düzeyi yüksek bireylerde otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi daha zayıftır.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderlik, alanyazında pek çok bilim insanının incelediği, kapsamı oldukça geniş bir konu olarak öne çıkmaktadır. Nitekim pek çok çalışmada liderliğin tanımlanmasında farklı öğelere vurgu yapıldığı ve görüş birliğine ulaşılan net bir tanımın olmadığı bilinmektedir. Belki de bu nedenle, liderlik çeşitli yaklaşımlarla incelenmekte ve bu yaklaşımlarda liderliğin farklı yönlerine vurgu yapılmaktadır. Pozitif liderlik yaklaşımlardan biri olan otantik liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu alanyazında dile getirilmektedir (Walumbwa ve diğerleri, 2008; Jensen ve Luthans, 2006; Azanza, Moriano ve Molero, 2013). İş tatmini ise, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyeti ifade eden önemli bir değişken olarak alanyazındaki çok sayıda çalışmanın odağını oluşturmaktadır. Otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolünü inceleyen çalışmaların sınırlılığı dikkati çeken diğer bir noktadır. Otantik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin çalışanın kişisel özelliklerinden etkilenebileceği ifade edilmektedir (Monzani, Ripoll ve Peiro, 2014; Cerne ve diğerleri, 2014). Nitekim bireylerin birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları hem liderleriyle hem de iş tatminleriyle ilgili algılarını farklı şekilde etkileyebilir. Bu çalışmada, iş tatmini ile otantik liderlik arasındaki ilişkide bireylerin kişilik özelliklerinin olası rolünün ortaya konması, bu ilişkinin yorumlanmasında anlamlı bilgileri beraberinde getirebilir. Bu nedenle, bu çalışmanın ulusal ve uluslararası alanyazındaki kuramsal tartışmalara katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

2.3. ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini İzmir'in Kemalpaşa ve Torbalı ilçelerinde, hizmet ve inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda elverişli örnekleme yoluyla 150 çalışana anket formlar dağıtılmış, bunlardan 110 tanesi araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu durum, yanıtlama oranının %73,3 olduğunu göstermektedir. Geri dönüş yapılan anket formlarının 7 tanesi hatalı veya eksik doldurma nedeniyle analizlerden çıkarılmış ve kalan 103 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Örnekleme ilişkin demografik veriler Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Veriler

Demografik Veriler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	58	56,3
	Erkek	45	43,7
Yaş	20-29	30	29,1
	30-39	34	33,0
	40-49	30	29,1
	50+	9	8,8
Medeni Durum	Evli	73	70,9
	Bekar	30	29,1
Şu anki iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	28	27,2
	1-5	51	49,5
	6-10	8	7,8
	11-15	9	8,7
	15 yıldan fazla	7	6,8
Toplam Çalışma Deneyimi	5 yıldan az	42	40,8
	6-10	22	21,4
	10-15	4	3,9
	15 yıldan fazla	35	34,0
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	50	48,5
	Lise	15	14,6
	Ön Lisans	11	10,7
	Lisans	18	17,5
	Lisansüstü	9	8,7
Statü	Çalışan	76	73,8
	Yönetici	3	2,9
	Sözleşmeli İşçi	5	4,9
	Kadrolu İşçi	6	5,8
	Memur	11	10,7
	Diğer	2	1,9
Kaçıncı İş yeri	İlk işyerim	23	22,3
	İkinci iş yerim	31	30,1
	Üçüncü iş yerim	21	20,4
	Dört ve daha fazla	28	27,2
Aylık Gelir Düzeyi	1000'den az	2	1,9
	1001-1500	32	31,1
	1501-2000	43	41,7
	2001-2500	5	4,9
	2500+	21	20,4
	Toplam	103	100

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %56,3'ünün kadın (N=58), %43,7'sinin ise erkek (N=45) olduğu görülmektedir. Örneklemin %29,1'i (N=30) 20-29 yaş, %33'ü (N=34) 30-39 yaş, %29,1'i (N=30) 40-49 ve % 8,8'i 50 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 30-39 yaş grubunda olan orta yaş çalışanlar olduğu ifade edilebilir. Araştırmaya katılan çalışanların medeni halleri incelendiğinde %70,9'u evli (N=73) ve %29,1'i (N=30) bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun evli olduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların hâlihazırdaki iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde; %27,2'si (N=28) 1 yıldan az, %49,5'i (N=51) 1 – 5 yıl arası, %7,8'i (N=8) 6-10 yıl, %8,7'si (N=9) 11-15 yıl, %6,8'i ise 15 yıldan daha fazla süredir aynı iş yerinde çalışmaktadır. Çoğunluğun iş yerinde 1-5 yıl arasın çalışan olduğu ve bu durumda bireylerin işe alışım sürelerini tamamlamış olabilecekleri değerlendirilebilir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ilköğretim mezunu %48,5 (N=50), lise mezunu %14,6 (N=15), ön lisans %10,7 (N=11), lisans %17,5 (N=18), lisansüstü %8,7 (N=9) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları açısından değerlendirildiği zaman çoğunluğun ilköğretim mezunu olduğu, eğitim seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların statüleri bakımından incelendiğinde ise, %73,8'inin (N=76) çalışan, %2,9'unun (N=3) yönetici ve %4,9'unun (N=5) sözleşmeli işçi pozisyonunda olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların kaçınıcı işyerinde çalıştıklarına ilişkin veriler incelendiğinde, %22,3'ünün (N=23) ilk iş yeri, %30,1'nin (N=31) ikinci iş yeri, %20,4'ünün (N=21) üçüncü iş yeri, % 27,2'sinin dört ve dörtten fazla iş yerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Öte yandan, katılımcıların %1,9'unun (N= 2) 1000 TL'den az, %31,1'inin (N=32) 1001 – 1500 TL arasında, %41,7'sinin (N=43) 1501 – 2000 TL arasında, %4,9'unun (N=5) 2001 – 2500 TL arasında, %20,4'ünün (N=21) ise 2500 TL'den fazla gelire sahip olduğu tespit edilmiştir.

2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı, Kişisel Bilgi Formu, Otantik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Büyük Beşli Kişilik Ölçeği olmak üzere 4 bölümden oluşmaktadır.

2.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel Bilgi Formunda, katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, şu anki iş yerlerindeki çalışma süreleri, toplam çalışma deneyimi, öğrenim düzeyleri, iş yerindeki statüleri, kaçınıcı iş yerinde çalıştıkları ve aylık gelir düzeylerine ilişkin dokuz adet soru yer almaktadır.

2.4.2. Otantik Liderlik Ölçeği

Otantik Liderlik algısını ölçmek üzere kullanılan ölçek, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing ve Peterson (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 5 maddeden oluşan ilişkisel şeffaflık (Relational transparency), 4 maddelik içselleştirilmiş ahlak anlayışı (internalized moral perspective), 3 maddelik bilgiyi dengeli değerlendirme (Balanced processing), 4 maddelik öz-farkındalık (Self-awareness) olmak üzere 4 alt faktör ve 16 maddeden oluşmaktadır. Otantik liderlik ölçeği, 5'li Likert tipinde olup; 1= Hiçbir zaman ve 5= Her zaman'ı yansıtabak şekilde düzenlenmiştir. Ölçekte ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Örnek ifadeler şeffaflık boyutu için "Amirim ne demek istiyorsa onu açıkça söyler.", içselleştirilmiş ahlak anlayışı için "Liderimin inandıklarıyla yaptıkları tutarlıdır.", bilgiyi dengeli değerlendirme için "Derinden inandıklarına ters olan görüşlerin belirtilmesini ısrarla ister.", öz-farkındalık için "Başkalarıyla etkileşimi/iletişimi geliştirmek için geri besleme arayışı içinde olur." şeklindedir. 5 farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmada, otantik liderlik ölçeğinin alt boyutları ile ilgili Cronbach alfa değerleri 0,70 ile 0,92 arasında olduğu tespit edilmiştir (Walumbwa ve diğerleri, 2008). Bu değerlerin, Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından alt sınır olarak önerilen 0,70'in üzerinde olması, güvenilirlik için belirlenmiş değer aralığında olduğunu göstermektedir.

Otantik Liderlik Ölçeği, Türkçeye Tabak, Sıgı, Arlı ve Çoşar (2010) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri 0,78 – 0,89 arasında değişmektedir. Ölçeğin tamamının Cronbach alfa iç tutarlılık kat sayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır (Tabak, Polat, Coşar ve Türköz, 2012). Tekstil sektöründe çalışan bireyler üzerinde gerçekleştirilen diğer bir çalışmada,

Otantik Liderlik Ölçeği kullanılmış ve güvenirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır (Coşar, 2011).

2.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Araştırmada, çalışanların iş tatminlerini ölçmek için Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ) kullanılmıştır. Ölçek, içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki faktörde yer alan 20 maddeden oluşmaktadır. İçsel tatmin faktörü altında, 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10., 11., 15., 16., 20. maddeler; dışsal tatmin faktörü altında 5., 6., 12., 13., 14., 17., 18., 19. maddeler yer almaktadır. Ölçekteki maddeler 5'li Likert tipinde olup; 1= "Hiç memnun değilim" , 5 = " Çok memnunum" ifadelerini yansıtacak şekilde düzenlenmiştir. Örnek ifadeler "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından" ve "Çalışma şartları bakımından" şeklindedir.

Ölçek, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış, Cronbach α iç tutarlılık katsayısını 0,77 olarak hesaplanmıştır (Yelboğa, 2007). Ünlü (2017), 104 çalışan üzerinde yürüttüğü çalışmasında, Minnesota İş Doyum ölçeğini kullanmış ve Cronbach α iç tutarlılık katsayısını 0,96 olarak hesaplamıştır.

2.4.4. Büyük Beşli Kişilik Envanteri

Çalışanların kişilik özelliklerini belirlemede Büyük Beşli Kişilik Envanteri (Big Five Inventory- BFI) kullanılmıştır. Bu envanter, John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş; Benet-Martinez ve John (1998) tarafından da düzenlenmiştir. Büyük Beşli Kişilik Envanterinde, dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve deneyimlere açıklık olmak üzere 5 alt boyut ve 44 madde yer almaktadır. Büyük Beşli Kişilik Envanterinde dışa dönüklük faktöründe 8 madde (1,6,11,16,21,26,31,36), uyumluluk faktöründe 9 madde (2,7,12,17,22,27,32,37,42), sorumluluk faktöründe 9 madde (3,8,13,18,23,28,33,38,43), duygusal dengesizlik faktöründe 8 madde, (4,9,14,19,24,29,34,39) ve deneyimlere açıklık faktöründe 10 madde

(5,10,15,20,25,30,35,40,41,44) yer almaktadır. Maddeler, 5'li Likert tipinde olup; 1 = “Hiç katılmıyorum” ve 5 = “Tamamen katılıyorum” ifadelerini yansıtabilecek şekilde düzenlenmiştir. Dışa dönüklük kişilik özelliği için örnek ifadeler “Heyecan ve coşku yaratabilen”, Uyumluluk için “Bağışlayıcı bir yapıya sahip”, sorumluluk için “Planlar yapan ve bunları takip eden”, duygusal dengesizlik için “Depresif ve hüzünlü”, deneyimlere açıklık kişilik özelliği için ise “Hayal gücü yüksek” olarak ifade edilmiştir. Schmitt, Allik, Mccrae ve Benet-Martinez (2007) tarafından 56 ülkede yaklaşık 17800 kişi ile İngilizceden 26 farklı dile çevrilerek yürütülen çalışmada, envanterin alt boyutlarına ait güvenirlik katsayılarının 0,75 ile 0,90 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Envanterin Türkçeye uyarlanması ve geçerlik güvenirlik çalışması Sümer tarafından gerçekleştirilmiş, alt boyutların güvenirlik katsayıları 0,64-0,89 arasında değiştiği belirlenmiştir (Sümer, Lajunen ve Özkan, 2005). Yapılan bu çalışmada Büyük Beşli Kişilik Envanterinin alt boyutlarından olan dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik kişilik özellikleri ile ilgili olarak 3 boyut ve toplam 25 madde kullanılmıştır.

2.5. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ

Veriler, 2017 yılında, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Toplanan formlar, öncelikle numaralandırılmıştır. SPSS 22.0 programında verilerin girişi yapılarak düzenlenmesi için gerekli işlemlere geçilmiştir.

2.5.1. Verilerin Düzenlenmesi

Verilerin düzenlenmesi için birinci adımda, eksik verilerin analizi yapılmıştır. Eksik verilerin, veri setine dağılımı incelendiğinde, 16 tanesinde eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Bunların 7 tanesinde, eksiklik çok fazla olduğu için anket formu analize dâhil edilmemiştir.

Verilerin düzenlenmesinin ikinci adımında, araştırmada kullanılan ölçme araçlarında ters kodlanmış maddelerin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları içinde Otantik Liderlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçeğinde ters kodlanmış madde bulunmamaktadır. Bununla birlikte, Büyük Beşli Kişilik Envanterinde, ters kodlanmış maddeler düzenlenmiştir.

Verilerin düzenlenmesinde üçüncü adımda, veri setinde uç değerlerin bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Dağılımın uçlarında yer alan aşırı değerlere sahip denekler uç değerler olarak adlandırılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Uç değerler, veri girişinde yapılan hatalardan, gözlemin farklılığı veya sebebi açıklanamayan olağan dışı durumlardan ya da değişkenler arasında benzersiz bir kombinasyona sahip olması nedeniyle oluşabilir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2006). Frekans tabloları ve kutu diyagramları (box plot) ile yapılan incelemeler sonucunda, herhangi bir uç değere rastlanmamıştır.

Verilerin düzenlenmesinde dördüncü adımda, tanımlayıcı istatistikler yapılarak veri setinin normal dağılım durumu incelenmiştir. Bunun için, araştırmanın bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerinin aritmetik ortalama, standart sapma, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiş ve veri setinin normal dağıldığı görülmüştür.

2.5.2. Güvenirlik Analizi

Bu bölümde, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenilirliğinin belirlenmesi için hesaplanan Cronbach α iç tutarlılık katsayılarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Güvenirlik analizinden önce, ölçme araçlarındaki maddeler ve faktörler arasındaki ilişkileri doğrulamak üzere faktör analizi yapılması düşünülmüştür. Araştırma modelindeki verilerin faktör analizi yapıp yapılmayacağının kararının verilmesinde gözlem sayısı önemli bir değerlendirmedir. Yapılacak olan faktör analizinde elde edilecek sonuçların tutarlı olabilmesi için sayının yüksek seviyede olması istenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Gorsuch'a (1983) göre, veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesinde "madde sayısı / gözlem sayısı" oranı en çok kullanılan yöntemdir. Bununla birlikte, bu oranın en alt sınırı 1:5' dir. Buradan hareketle, gözlem sayısının faktör analizi için yeterli sayıda olmaması nedeniyle, ölçeklerin özgün halindeki maddeler temel alınarak güvenirlik analizine geçilmiştir. Güvenirlik analizi için Cronbach α iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır.

Yapılan çalışmanın modelinde iş tatmini ve otantik liderlik ölçeklerin alt boyutları kullanılmadığı için ölçeklerin tamamının iç tutarlılık katsayısı incelenmiştir. Bununla birlikte, Büyük Beşli Kişilik Envanterinin üç alt boyutunun düzenleyici rolü irdeleneceği için, faktörler bazında güvenirlik analizi yapılmıştır.

Bu araştırmada, Otantik Liderlik Ölçeğinin Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 16 madde için 0,772 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, alt sınır olarak kabul edilen 0,70'in üzerindedir. Öte yandan, Minnesota İş Doyum Ölçeği için hesaplanan Cronbach α iç tutarlılık katsayısı ise 0,958'dir.

Büyük Beşli Kişilik Envanterinde yer alan, "Dışa dönüklük", "Sorumluluk" ve "Duygusal Dengesizlik" faktörlerinin ayrı ayrı düzenleyici etkisi inceleneceğinden güvenirlik katsayıları faktörler için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Dışa dönüklük faktörü için Cronbach α iç tutarlılık katsayısı 0,655 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,70'in altında olması nedeniyle, ölçeğin güvenirliğini azaltan maddeler analiz dışında tutularak güvenirlik katsayısı yeniden hesaplanmıştır. 6. ve 31. maddeler analiz dışında tutulduğunda, Cronbach α değeri 0,750'ye yükselmiştir.

Sorumluluk faktörü için hesaplanan Cronbach α katsayısı, 0,766; duygusal dengesizlik faktörü için 0,663 olarak tespit edilmiştir. Duygusal dengesizlik faktörü için ölçeğin güvenirliğini azaltan maddeler analiz dışında tutularak güvenirlik katsayısı yeniden hesaplanmıştır. 9. ve 24. maddeler analizden çıkartıldığında, Cronbach α katsayısı kabul edilebilir değer olan 0,746'ya yükselmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin iç tutarlılık katsayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Modelde Kullanılan Değişkenlerin İç Tutarlılık Katsayıları

Veri Toplama Araçları	Cronbach α Katsayıları
Otantik Liderlik Ölçeği	0,772
Minnesota İş Doyum Ölçeği	0,958
Dışa dönüklük	0,750
Sorumluluk	0,766
Duygusal Dengesizlik	0,746

Nunnally ve Bernstein (1994) ölçeklerin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının en alt sınır olarak önerilen 0,70'in üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedir. Özdamar (1997), Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının 0,00-0,40 arasında "ölçek güvenilir değildir"; 0,40-0,60 arasında "ölçek düşük derecede güvenilir"; 0,60-0,80 arasında "ölçek oldukça güvenilir"; 0,80-1 arasında ise "ölçek yüksek derecede güvenilir" olduğunu ifade etmiştir. Tablo 6'da Otantik Liderlik Ölçeği, Minnesota İş Doyum Ölçeği, Dışa dönüklük, Sorumluluk ve Duygusal Dengesizlik boyutlarının iç tutarlılık katsayılarının önerilen aralıkta olduğu görülmektedir.

2.5.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan değişkenler, otantik liderlik, iş tatmini, kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin yön ve derecesini belirlemek üzere hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 7'de yer almaktadır. Tablo 7'ye göre, otantik liderlik ile dışa dönüklük ($r = 0,406$, $p < 0,01$) , sorumluluk ($r = 0,326$, $p < 0,01$) ve iş tatmini ($r = 0,669$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların dışa dönüklük kişilik özellikleri ile sorumluluk ($r = 0,415$, $p < 0,01$) ve iş tatmini ($r = 0,461$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal dengesizlik ile sorumluluk ($r = -0,541$, $p < 0,01$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiş, sorumluluk ve iş tatmini ($r = 0,359$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Yaş	31,9	1,00	1									
2.Cinsiyet (1=Kadın 2=Erkek)	-	-	-,172	1								
3.Medeni Durum (1=Evli, 2=Bekar)	-	-	-,425**	-,005	1							
4. Mevcut Lider ile Tecrübe	1,08	1,135	,356**	,116	-,256**	1						
5.Tecrübe	6,5	1,141	,396**	,163	-,402**	,478**	1					
6.Otantik Liderlik	4,100	1,026	,129	-,071	-,166	,007	,056	1				
7.Dışa dönüklük	3,896	,883	-,049	-,071	-,184	,081	0,140	,406**	1			
8.Sorumluluk	4,118	,751	,101	-,037	-,234*	,151	,081	,326**	,415**	1		
9.Duygusal Dengesizlik	1,966	,756	,070	,167	-,010	,026	,185	-,076	-,074	-,541**	1	
10.İş Tatmini	3,927	,777	,071	-,108	-,269**	,096	,172	,669**	,461**	,359**	-,033	1

Kişi Sayısı: 103

*p<.05, **p<.01

Tablo 7 incelendiğinde, medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı ve düşük düzeyde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,269$, $p<0,01$). Bu durumda, medeni durum değişkeninin kontrol altına alınarak araştırmanın bulguları etkilenmesinin önüne geçilmesi sağlanabilir. Çalışanların iş tatmin puan ortalamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle, varyansların homojen olup olmadığını incelemek üzere Levene testi gerçekleştirilmiş ve anlamsız bulunduğu tespit edilmiştir ($p=0,176>0,05$). Bu durum varyansların homojen dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır. Bu şekilde ANOVA analizi içi varyansların homojenliği sayılıştısının karşılandığı görüldükten sonra F testi bulguları incelenmiştir. Buna göre, evli ve bekar çalışanların iş tatmini puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür ($F(1-101)=7,91$; $p=0,06>0,05$). Buradan hareketle, medeni durumun etkisinin kontrol altına alınmasına gereksinim olmadığı kararlaştırılmıştır.

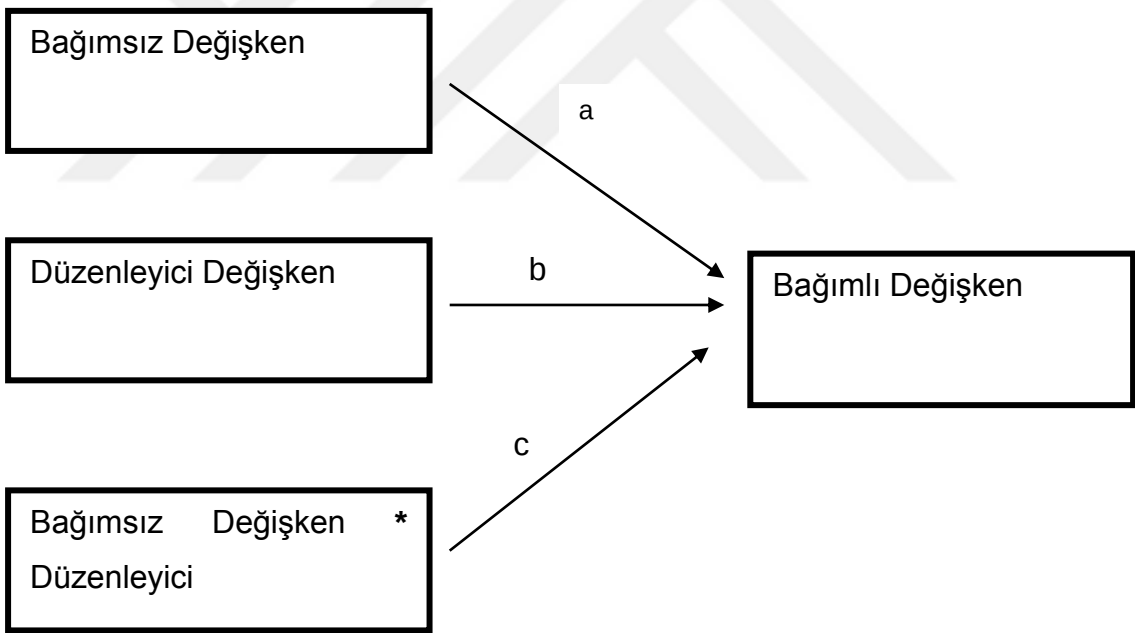
2.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu çalışmanın amacı; çalışanların otantik liderlik algılarının iş tatmini üzerine etkisinde dışa dönüklük, sorumluluk, duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisini test etmektir.

Düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen nitel veya nicel değişken olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Düzenleyici etkide, X değişkeninin Y değişkeni üzerindeki etkisinin büyüklüğü veya yönünün etkileşimde bulunduğu bir denetleyici değişken ya da değişkenlere bağlı olup olmadığı belirlenmeye çalışılır (Hayes, 2013). İki değişken arasındaki ilişkinin gücü bir üçüncü değişkene bağlı ise, düzenleyici etkinin olduğundan söz edilebilir (Preacher, Rucker ve Hayes, 2007). Elde edilen düzenleyici çoklu regresyon modelinde, X'in, bağımlı (çıktı) değişken Y üzerindeki etkisinin bir moderatör değişkeni ile etkileşimi belirlenebilmektedir. X'in Y üzerindeki etkisi, M'nin boyutu, işareti veya gücüne bağlı ve M'ye dayanıyorsa veya M tarafından tahmin edilebiliyorsa, bu durumda X'in Y üzerindeki etkisinde M'nin düzenleyici değişken olduğu ifade

edilebilir ya da M ve X'in etkileşimi Y üzerinde etkilidir denebilir (Hayes, 2013: 208).

Düzenleyici modelin gösterimi Şekil 3'de yer almaktadır. Şekil 3'de üç yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında; ikincisi, düzenleyici değişken ile bağımlı değişken arasında; üçüncüsü ise bağımsız değişken ve düzenleyici değişken etkileşimi ile bağımlı değişken arasındaki ilişkidir. Baron ve Kenny (1986), bağımsız değişken ile düzenleyici değişkeninin etkileşimi anlamlı olduğunda, düzenleyicilik hipotezinin desteklendiği ifade etmiştir. Her ne kadar, (a) bağımlı ile bağımsız değişken ilişkisi ve (b) düzenleyici değişken ve bağımlı değişken ilişkisinin etkisi önemli olduğu vurgulansa da, bu etkilerin düzenleyicilik hipotezinin test edilmesi için doğrudan ilgili olmadığını belirtilmektedir (Barron ve Kenny, 1986).



Şekil 3: Düzenleyici Etki

Kaynak: Barron ve Kenny (1986)

Sonuç olarak, düzenleyici değişken, bağımsız değişken ile etkileşime girerek bağımlı değişkeni etkilemektedir.

Bununla birlikte modelde bağımsız ile düzenleyici değişken etkileşimi anlamlı bulunduğunda, düzenleyici değişkenin düşük ve yüksek seviyelerinde bağımsız değişkenin, bağımlı değişkene etkisinin incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, iş tatmini bağımlı değişken, çalışanların otantik liderlik algısı bağımsız değişken olarak yer almıştır. Düzenleyici değişkenler ise dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik olmak üzere üç kişilik özelliğidir. Bu çalışmada bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Regresyon analizi için sayıtların sağlandığı belirlendikten sonra, Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process eklentisi, SPSS 22.0 programına kurularak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Process yöntemi, düzenleyici etkinin belirlenmesinde araştırmacılara kolaylık sağlayan bir analiz olarak öne çıkmaktadır. Process yönteminde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düzenleyici değişken ile birlikte tahmin edilebilmektedir.

Bu çalışmada, dört hipotez ileri sürülmüştür. H1 hipotezinde, otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi incelemek üzere basit regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: İş Tatminin Yordanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	1,582	0,237		6,669	0,000		
Otantik Liderlik	0,576	0,057	0,711	10,156	0,000	0,711	0,711

R=0,711, R²= 0,505, F(1,101) = 103,144, p=,000

Tablo 8'e göre çalışanların otantik liderlik algısı, iş tatmini puanları anlamlı bir ilişki vermektedir, R= 0,711, R²=0,50, p<,000. Çalışanların otantik liderlik algısı iş tatminindeki toplam varyansın %50,5'ini açıklamaktadır. Regresyon

katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, otantik liderlik algısının iş tatmininin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

H2 hipotezinde, dışa dönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Otantik liderlik algısı ve dışa dönüklük kişilik özelliği, iş tatminindeki varyansın % 64'ünü açıklamaktadır ($F(3,99) = 59,036$; $p < .001$). Yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğu, otantik liderlik*dışa dönüklük etkileşiminin artan derecede iş tatmini varyansını anlamlı bir şekilde açıkladığı belirlenmiştir ($F(1, 99) = 28,344$; $p < .001$; $\Delta R^2 = 0.102$). Gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Dışa dönüklük Kişilik Özelliği)

	Katsayı	Std.Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Altı sınır	Üst sınır
Sabit	4,014	0,049	81,298	0,000	3,916	4,112
Dışa dönüklük	0,038	0,064	0,606	0,545	-0,087	0,165
Otantik L.	0,454	0,054	8,337	0,000	0,346	0,562
Dışa dönüklük* Otantik L.	-0,253	0,047	-5,324	0,000	-0,347	-0,158

Analiz sonuçları, çalışanların otantik liderlik algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ve pozitif bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($\beta=0,454$; $t=8.337$; $p<0,01$). Diğer taraftan Tablo 9'da dışa dönüklük kişilik özelliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($\beta=0,038$; $t=0,606$; $p>0,05$) saptanmıştır. Dışa dönüklük kişilik özelliğinin, çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\beta=-0,253$; $t= -5,324$; $p<0,01$).

Bu durumda H2 hipotezinin desteklendiği ve otantik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde dışa dönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu bulgu, iş tatmini üzerinde, çalışanın otantik liderlik algısının aynı olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, iş tatmini üzerinde bireylerin otantik liderlik algılarının, çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliğine göre değiştiğini göstermektedir. Aiken ve West (1991) tarafından düzenleyici etki test edildiğinde, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı çıkması durumunda, düzenleyici değişkenin, yüksek ve düşük seviyeleri için (ortalamadan +1,-1 standart sapma) basit regresyon eğrilerinde etkileri gösterilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Aktaran: Mamatoğlu, 2010). Otantik liderlik ve dışa dönüklük değişkenlerinin birlikte düşük ve yüksek seviyede iş tatmini üzerine olan etkilerini görmek için düzenleyici değişkenin ortalamasının bir standart sapma üstünden ve altından grafik çizdirilmiştir (Şekil 4).



Şekil 4: Otantik Liderlik Algısı ve Dışa dönüklük Kişilik Özelliği Etkileşiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Tablo 10'da, otantik liderlik algısı ve iş tatmini arasında dışa dönüklük kişilik özelliğinin düşük, orta ve yüksek seviyelerinde düzenleyici etkisiyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10: Bireylerin Otantik Liderlik Algıları ile İş tatmini Arasındaki İlişkide Dışa dönüklük Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Dışa dönüklük	Etki	Std. Hata	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
-0,882	0,678	0,062	10,880	0,000	0,554	0,801
0	0,454	0,054	8,337	0,000	0,346	0,562
0,8826	0,231	0,074	3,090	0,002	0,082	0,379

Tablo 10 incelendiğinde, düşük, orta ve yüksek seviyelerin her üçünde de modelin anlamlı olduğu dikkati çekmektedir. Şekil 4'de bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireylerin dışa dönüklük kişilik özelliklerine sahip olmasının düzenleyici etkisinin grafiksel çizimi yapılmıştır. Çalışanların otantik liderlik algıları düşük olduğunda, dışa dönüklük kişilik özelliği yüksek ise iş tatmin seviyeleri, dışa dönüklüğün düşük olduğu duruma göre daha yüksektir. Bireylerin otantik liderlik algılarının yüksek olması durumunda, dışa dönüklük seviyeleri düşük olan bireylerin, yüksek olanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Şekil 4'den de anlaşılacağı üzere, çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olma durumları düşük ya da yüksek seviyede olduğunda, bireylerin otantik liderlik algıları arttığında iş tatmininin de arttığı görülmektedir. Çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde, bireylerin dışa dönüklük kişilik özelliğinin düşük ve yüksek olduğu seviyelerde pekiştirici bir etki yaptığı sonucuna ulaşılabilir.

Bu çalışmada H3 hipotezi olarak, çalışanların sorumluluk kişilik özelliğinin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, otantik liderlik algısı ve sorumluluk kişilik özelliğinin, iş tatminindeki varyansın % 59'unu açıkladığı belirlenmiştir ($F(3, 99) = 47,889$; $p < .001$). Yapılan regresyon modelinin anlamlı olduğu, otantik liderlik*sorumluluk etkileşiminin artan derecede iş tatmini varyansını anlamlı bir şekilde açıkladığı hesaplanmıştır ($F(1, 99) = 19,139$; $p < .001$; $\Delta R^2 = 0.079$). Gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Sorumluluk Kişilik Özelliği)

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst sınır
Sabit	4,002	0,052	76,131	0,000	3,898	4,106
Sorumluluk	0,095	0,072	1,328	0,187	-0,047	0,239
Otantik L.	0,499	0,057	8,685	0,000	0,385	0,613
Sorumluluk* Otantik L.	-0,271	0,062	-4,374	0,000	-0,395	-0,148

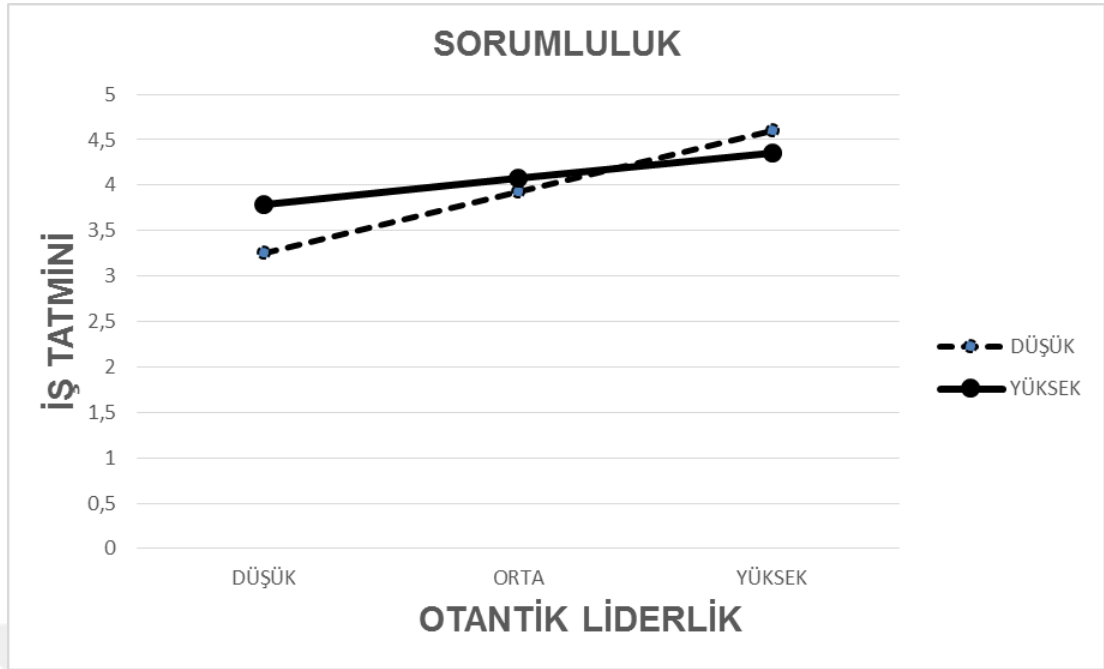
Analiz sonuçları, çalışan bireylerin otantik liderlik algılarının iş tatminleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ($\beta=0,499$; $t=8,685$; $p<0,01$). Diğer taraftan Tablo 11'de sorumluluk kişilik özelliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($\beta=0,095$; $t=1,328$; $p>0,05$) saptanmıştır. Sorumluluk kişilik özelliğinin çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki düzenleyici etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır ($\beta=-0,271$; $t= -4,374$; $p<0,01$). Tablo 11 incelendiğinde, bağımsız değişken (çalışanların otantik liderlik algıları)

ile düzenleyici değişken (sorumluluk) arasındaki etkileşimin anlamlı olduğu görülmekte ve etkileşimin anlamlı olması, düzenleyici rolünü doğrulamaktadır. Çalışmada ulaşılan bu bulgular ile H3 hipotezinin desteklendiği; otantik liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisinde sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi olduğunu desteklemiştir.

Tablo 12: Bireylerin Otantik Liderlik Algıları ile İş tatmini Arasındaki İlişkide Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Sorumluluk	Etki	Std. Hata	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır
-0,751	0,703	0,067	10,49	0,000	0,570	0,836
0	0,499	0,056	8,69	0,000	0,385	0,613
0,751	0,295	0,080	3,67	0,004	0,135	0,454

Tablo 12 incelendiğinde, düşük-orta ve yüksek seviyelerin her üçünde de modelin anlamlı olduğu dikkati çekmektedir. Otantik liderlik ve sorumluluk değişkenlerinin birlikte düşük ve yüksek seviyede iş tatmini üzerine olan etkilerini görmek için düzenleyici değişkenin ortalamasının bir standart sapma üstünden ve altından grafik çizdirilmiştir. Şekil 5'e göre, bireylerin otantik liderlik algıları düşük olduğunda, sorumluluk kişilik özelliği yüksek olan bireyler düşük olanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin otantik liderlik algılarının yüksek olması durumunda, sorumluluk seviyeleri düşük olan bireylerin, yüksek olanlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.



Şekil 5: Otantik Liderlik Algısı ve Sorumluluk Kişilik Özelliği Etkileşiminin İş Tatmini Üzerine Etkisi

Şekil 5’den de anlaşılacağı üzere, çalışanların sorumluluk kişilik özelliğine sahip olma durumları düşük ya da yüksek seviyede olduğunda, bireylerin otantik liderlik algıları arttığında iş tatmininin de arttığı görülmektedir. Çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde, bireylerin sorumluluk kişilik özelliğinin düşük ve yüksek olduğu seviyelerde pekiştirici bir etki yaptığı sonucuna ulaşılabilir.

Bu çalışmada H4 hipotezi olarak, çalışanların duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin otantik liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçları, çalışan bireylerin otantik liderlik algılarının iş tatminleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ($\beta=0,588$; $t= 10,075$; $p<0,01$). Diğer taraftan Tablo 13’de duygusal dengesizlik kişilik özelliği ile iş tatmini arasındaki ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı ($\beta=0,050$; $t=0,908$; $p>0.05$) saptanmıştır.

Tablo 13: Düzenleyici Regresyon Analizi Sonuçları (Otantik Liderlik Algıları, İş Tatmini, Duygusal Dengesizlik Kişilik Özelliği)

	Katsayı	Std. Hata	t	p	Güven Aralığı	
					Altı sınır	Üst sınır
Sabit	3,930	0,055	71,394	0,000	3,821	4,039
Duygusal Dengesizlik	0,050	0,055	0,908	0,365	-0,060	0,161
Otantik L.	0,588	0,058	10,075	0,000	0,472	0,704
Duygusal Dengesizlik* Otantik L.	0,271	0,063	0,428	0,669	-0,098	0,152

Gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucunda, model anlamlı bulunmamış ve duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin, otantik liderlik algısı ve iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı Tablo 13’de gösterilmiştir ($\beta = -0,271$; $t = 0,428$; $p > 0,05$). Buna göre H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Sonuç olarak H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklendiği; H4 hipotezinin ise desteklenmediği bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo 14). Bununla birlikte, otantik liderlik algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide bireylerin dışa dönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, bireylerin duygusal olarak dengesiz kişilik özelliğine sahip olmaları, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi etkilememektedir. Yapılan çalışma ile elde edilen bulgular, bir sonraki bölümde alanyazındaki çalışmalar dikkate alınarak tartışılmıştır.

Tablo 14: Hipotezler ve Kabul / Red Durumları

	Hipotezler	KABUL	RED
H1	Otantik Liderlik Algısı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.	×	
H2	Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde dışa dönüklük düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi dışa dönük çalışanlarda daha yüksektir.	×	
H3	Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde sorumluluk düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, otantik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanlarda daha yüksektir.	×	
H4	Otantik Liderlik Algısının iş tatmini üzerine etkisinde duygusal dengesizlik düzenleyici bir etkiye sahiptir. Şöyle ki, duygusal dengesizlik düzeyi yüksek bireylerde Otantik Liderliğin İş Tatmini üzerindeki etkisi daha zayıftır.		×

2.6. SONUÇ, ÖNERİ ve TARTIŞMALAR

Bu araştırmada, çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkide Beş Faktör Kişilik Modeli'nde yer alan dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada dört hipotez ileri sürülmüş ve üç hipotezin desteklendiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın birinci hipotezinde, çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olumlu yönde olacağı ileri sürülmüştür. Alanyazında yapılan araştırmalar, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir (Cerne ve diğerleri 2014; Giallonardo, Wong ve Iwasiw, 2010; Wong ve Laschinger, 2012; Walumbwa ve diğerleri, 2008; Jensen ve Luthans, 2006; Ayça, 2016; Çoşar, 2011). Bu çalışmada da, çalışanların otantik

liderlik algılarının iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş ve H1 hipotezi doğrulanmıştır. Ulaşılan bu bulgu, alanyazındaki benzer çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Otantik liderlerin takipçilerine umut, güven ve olumlu duygular aşılayarak bireylerin iş tatminini etkileyebileceğini ifade etmiştir (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans ve May, 2004). Wong ve Cummings (2009) tarafından otantik liderlerin, çalışanların kendileri ile ilgili yeni becerilerini keşfetmeleri için fırsatlar sundukları ve böylece çalışanların öz-farkındalık, otantiklik özelliklerinin geliştirilmesinin teşvik edildiği belirtilmiştir. Bunun sonucu olarak da bireylerin iş tatminlerinin artabileceği ifade edilmiştir. Sonuç olarak otantik liderlerin, kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, değerleri ile hareket etmesi, çalışanlardan gelen bilgileri değerlendirerek adaletli bir şekilde davranması takipçilerinin iş tatminlerini etkileyebileceği ifade edilebilir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde, otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide dışa dönüklük kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Alanyazında iş tatmini ve kişilik özellikleri, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri irdeleyen araştırmalar bulunmaktadır. Ancak, bireylerin otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide takipçilerin kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi konusunda çalışmaların sınırlılığı dikkati çekmektedir. Bu konuda yapılmış çalışmaların bir kısmında iş tatmini ile dışa dönüklük arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Örneğin, Balkan, Serin ve Kılıç (2014) tarafından Afyonkarahisar'da 87 banka çalışanı ile kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, iş tatmini ile dışa dönüklük kişilik özelliği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Öte yandan, Judge, Heller ve Mount (2002), kişilik özellikleri ve iş tatmini ile ilgili yürüttüğü çalışmada, çalışanların dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Bu çalışmanın korelasyon analizi bulguları bu iki değişken arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Dışa dönüklüğün düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışmada ise, otantik liderlik ve takipçilerinin sadakati arasındaki ilişkide bireylerin uyumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliklerinin etkisi incelenmiştir (Monzani, Ripoll ve Peiro, 2014). Çalışmanın bulguları, dışa

dönüklük kişilik özelliği yüksek olan çalışanların otantik liderlerine, dönüşümsel lider olarak algıladıkları kişilerden daha fazla bağlılık gösterdiğini; dışa dönüklük düşük olduğunda ise bağlılık ile ilgili liderler arasında herhangi bir fark olmadığı ortaya konmuştur. Bu çalışmada, dışadönüklük kişilik özelliği yüksek seviyede olan bireylerin otantik liderlik algıları yüksek olduğunda, dışa dönüklük özellikleri düşük olanlara göre daha az işlerinden tatmin olduğu görülmüştür. Judge, Matocchio ve Thoresen (1997), dışa dönüklük kişiliğe sahip olan bireylerin sosyal, iş çevresinde daha aktif, işlerini bile sosyalleşmenin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bununla birlikte beş faktör boyutları ve çalışanların devamsızlığı ile ilgili yürüttüğü çalışmasında, dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip olan bireylerin daha çok devamsızlık eğiliminde olduğunu vurgulamıştır (Judge, Matocchio ve Thoresen, 1997). Bu noktalardan hareketle, bireyin dışa dönüklük özelliğini yüksek olması, çalışanın sosyal çevrede aktif olması nedeniyle, yeni iş olanakları ile karşılaşması bireyde yeni arayışlara neden olabilecektir. Bu durumun, bireyin işine dikkatini verememe ve mesai arkadaşları ya da yönetici ile problemler yaşamasını beraberinde getirebilir. Bu nedenlerle bireyin tatmin seviyesini etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilir. Özellikle Tablo 10'da çalışanların otantik liderlik algıları ile dışa dönüklük kişilik özelliğinin iş tatmini üzerine etkisi incelendiğinde, dışa dönüklük özelliği düşük olan bireylerin otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye daha fazla katkı yaptığı ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, çalışanların otantik liderlik algıları arttığında dışa dönüklük seviyesi düşük olan çalışanların iş tatminlerinin, dışa dönüklük seviyeleri yüksek olanlara göre daha yüksek olmasıdır. Otantik liderlerin kendilerine özgü yapıları ve yapmacık davranmamaları, takipçileri ile şeffaf ilişkiler kurmaları, içselleştirilmiş ahlak anlayışına sahip olmaları gibi özelliklerinin bireylerin iş tatminlerini etkileyebileceği ifade edilebilir. İçe dönük bireyler çekingen, bağımsız ve ağır adımlı olarak tanımlanmıştır (Costa ve McCrae, 1992). Dışa dönüklük puanı düşük bireyler daha çok görev odaklıdır ve doğal olarak otantik liderlik algıları arttıkça, otantik liderlerinin özelliklerini tanıdıkça iş tatminleri seviyelerinin yükselebileceği söylenebilir. Diğer taraftan dışa dönükler monotonluğu sevmeyen, daha aktif, heyecanlı, risk alabilen ve topluluk içerisinde kendisini çok rahat ifade eden, lider olma eğilimine sahip

bireylerdir. Özellikle iş monoton ve sıkıcı olduğunda dışa dönüklük kişilik özelliğine sahip bireylerin işlerine devamsızlık etme eğiliminde oldukları dile getirilebilir. Bu noktalardan hareketle dışa dönüklük puanı düşük bireylerin, otantik liderlik algılarının artması ile birlikte iş tatminlerinin, dışa dönüklük puanı yüksek bireylere göre daha fazla etkilenebileceği anlaşılmıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde; otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde hipotez desteklenmiş, sorumluluk ve otantik liderlik etkileşiminin iş tatmini yordama da anlamlı bir artışı beraberinde getirdiği görülmüştür. Ayrıca, bu çalışmada otantik liderlik ile sorumluluk kişilik özelliği ve iş tatmini ile sorumluluk arasında anlamlı korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Judge, Heller ve Mount (2002) kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı meta analiz çalışmasında, sorumluluk kişilik özelliği ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Barrick ve Mount (1991), kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkiyi 5 meslek gurubu üzerinde (profesyoneller, polisler, yöneticiler, satış personeli ve usta/çırak) yürütmüş, sorumluluk kişilik özelliğinin bütün meslek grupları ve bütün performans kriterleri için uygun olduğunu tespit etmiştir. Yapılan diğer bir çalışmada; 89 üniversite çalışanı ile kişilik özellikleri ve işe devamsızlık arasındaki ilişki incelenmiş, çalışanların sorumluluk sahibi olmaları ile işe devamsızları arasında negatif; iş tatmini ile pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Judge, Matocchio ve Thoresen, 1997). Salgado (1997), Beş Faktör Kişilik Modeli ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelediği meta analiz çalışmasında, sorumluluk kişilik özelliğinin Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'daki iş performansının en iyi yordayıcılarından biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, Winkelmann ve Winkelmann (2008), sorumluluk boyutunun iş tatmini için çok önemli bir role sahip olduğunu belirtmiştir.

Sorumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler planlı, programlı, düzenli ve prensip sahibi kişiler olarak bilinmektedir. Öz saygıları yüksek ve belirli hedeflere, amaçlara ulaşmak için sistematik olmaları nedeniyle, sorumluluk özelliği yüksek bireyler için liderlik stillerinin çok önemli olmadığı ifade edilebilir. Çalışanların

otantik liderlik algıları arttığında, sorumluluk kişilik özelliği düşük olanların, yüksek olanlara göre iş tatminlerinin biraz daha fazla olduğu görülmektedir (Şekil 5). Bununla birlikte sorumluluk puanları düşük çalışanların, otantik liderlik algıları arttıkça, yani yukarıda da ifade edilen otantik liderlik özelliklerini algılamaları ile birlikte iş tatminlerinin, sorumluluk puanı yüksek olanlara göre biraz daha fazla arttığı görülmüştür. Sonuç olarak alanyazında yapılmış olan araştırmalarda iş tatmini ile sorumluluk kişilik özelliği arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu görülmektedir (Winkelman ve Winkelman, 2008; Tanoff, 1999; Judge Heller ve Mount, 2002). Alanyazındaki çalışmaların bulguları, bu çalışmada ulaşılan bulguları destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmanın dördüncü hipotezi olarak, otantik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin etkisi test edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde H4 hipotezi istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Korelasyon tablosu incelendiğinde, otantik Liderlik ile duygusal dengesizlik kişilik özelliği arasında korelasyonun anlamlı olmadığı görülmüştür. Ayrıca iş tatmini ile duygusal dengesizlik arasında da anlamlı bir korelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde Beş Faktör Kişilik Modeli alt boyutlarından biri olan duygusal dengesizlik ile iş tatmini arasında yapılmış olan çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların bir kısmında iş tatmini ile olumsuz yönde bir ilişki varken bir kısmında da anlamlı bir ilişki elde edilemediği bulgularına ulaşılmıştır. Judge ve diğerleri (2002), duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin iş tatmini yordayan en önemli kişilik özelliklerinden biri olduğunu ifade etmiştir. Winkelman ve Winkelman (2008), iş tatmini ile duygusal dengesizlik arasında olumsuz bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Sheldon, Ryan, Rawsthorne ve Ilardi (1997) tarafından bireylerin otantik algılarının yüksek olması, iş tatmininin yüksek; daha az seviyede depresyon ile ilgili olduğu tespit edilmiştir (Aktaran: Yagil ve Medler-Liraz, 2014). Barrick ve Mount (1991) duygusal denge kişisel özelliğinin polisler için anlamlı bir yordayıcı olduğunu ifade etmekle birlikte aynı zamanda duygusal denge boyutu ile iş performansı arasında doğrusal olmayan bir ilişki olabileceğini belirtmiştir (Aktaran: Salgado, 1997). Bu bulgu yorumlanırken, duygusal dengesiz kişilik özelliğine sahip bireylerin, özgüvenleri (self-confidence) ve öz saygılarının (self-esteem) düşük olması (McCrae ve

Costa, 1991) göz önünde bulundurulabilir. Gardner ve diğerleri (2005), otantik liderleri; takipçileri ile yakın ilişkiler kuran, kendi eksiklerini bilen, astlarını geliştirmeye özen gösteren ve güvene dayalı ilişki kuran liderler olarak tanımlamaktadır. Tanımdan anlaşılacağı üzere liderin yukarıda sayılan özelliklere sahip olması, buna karşın çalışanın tam tersi özelliklere sahip olması dikkati çekmektedir.

Verilerin anket ile kişilerin beyanı esas alınarak toplanması da göz önünde bulundurulması gereken diğer bir noktadır. Nitekim duygusal dengesizlik boyutundaki maddelerin nispeten olumsuz çağrışımlarının olması, bireyin kişiliği ile ilgili var olan durumu yansıtmada çekimser davranmasını beraberinde getirmiş olabilir. Bu nedenle, duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin modelde istatistiksel olarak anlamsız çıkmasında rolü olabileceği düşünülebilir.

2.6.1. Araştırmanın Alanyazına Katkısı

Bu araştırmada, çalışanların otantik liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkide Beş Faktör Kişilik Modeli alt boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişisel özelliklerinin düzenleyici rolünü test etmek amaçlanmış ve bu doğrultuda dört hipotez ileri sürülmüştür. H1, H2 ve H3 hipotezi istatistiksel olarak anlamlı bulunurken, H4 hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulgulara alanyazın temelinde tartışılarak, kişilik özelliklerinin rolünün aydınlatılması noktasında kuramsal tartışmalara katkı sağladığı dile getirilebilir.

2.6.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Birçok çalışmada olduğu gibi, yapılan araştırmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Aşağıdaki maddelerde araştırmanın sınırlılıkları ifade edilmeye çalışılmıştır.

- Araştırma, zaman ve kişilere ulaşım zorlukları nedeniyle İzmir'in Kemalpaşa ve Torbalı ilçelerindeki hizmet ve inşaat sektörlerinde çalışanlar ile yapılmıştır. Araştırmanın iki sektöre yapılması, çalışanların aynı kültür çevresinden olmalarından dolayı, kişisel özellikler açısından birbirlerine benzemelerine neden olabilmektedir. Bu sebepten dolayı,

örneklemin nispeten aynı çevreden olması araştırmanın genellenebilir olmasını sınırlandırdığı ifade edilebilir.

- Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff (2003) tarafından; toplanan verilerin sadece çalışanlardan toplanmış olması ortak metod varyansı olarak ifade edilen bir probleme neden olabileceği ifade edilmiştir. Sonuç olarak yapılmış olan çalışmada veriler tek bir kaynaktan sadece çalışanlardan toplanmıştır. Bu durumda çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak değerlendirilebilir.
- Örneklemin büyük bir çoğunluğu mavi yakalı çalışanlardan oluşmuş bu nedenle eğitim seviyeleri düşük bir grup ile çalışma gerçekleştirilmiştir.
- Çalışmanın otantik liderlik algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkide Beş Faktör Kişilik Modeli alt boyutlarından dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik olmak üzere sadece üç boyut ile sınırlandırılmış olması diğer bir sınırlılık olarak belirtilebilir.
- Çalışmanın diğer bir kısıtı da, toplanmış olan verilerin anket yöntemi ile ve ölçekler vasıtası ile toplanmış olmasıdır. Kullanılan veri toplama yöntemi, bireysel değerlendirmeye yönelik olmaları nedeniyle ve katılımcılar kendilerini olduklarından daha iyi gösterebilmeleri araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak ifade edilebilir.

2.6.3. Gelecek Araştırmalar için Öneriler

- Yapılan araştırma sadece iki farklı sektörde ve İzmir’de faaliyet gösteren işletmelerde yapılmıştır. Gelecek araştırmaların bu iki sektör dışında faaliyet gösteren alanlarda ve daha farklı şehirlerde yapılmasının, alanyazına katkı bakımından önemli olduğu ifade edilebilir.
- Yapılan çalışmada çalışanların otantik liderlik algılarının iş tatmini üzerine etkisinde Büyük Beşli Kişilik özellikleri alt boyutlarından dışa dönüklük, sorumluluk ve duygusal dengesizlik kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü test edilmiştir. Gelecek araştırmalarda diğer iki boyutta incelenebilir.

- Cerne ve diğerleri (2014); otantikliğin sadece takipçi açısından değerlendirilmesinin yeterli olmadığını aynı zamanda lider merkezli de otantiklik değerlendirilmesinin yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Aynı zamanda iki taraftan elde edilen bilgilerin eşdeğer ve etkileşim içinde olmasının takipçilerin iş tatminlerine katkı sağladığını ifade etmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda liderin bakış açısının değerlendirilmesine yönelik çalışmaların yapılması önerilebilir.
- Bireylerin otantik liderlik algılarının ve iş tatmininin alt boyutları bu çalışmada ele alınmamıştır. Gelecek araştırmalarda, mevcut boyutların dâhil edilmesi alt maddeler ile daha detaylı bilgi elde edilmesini sağlayabilir.

2.6.4. Yöneticiler İçin Öneriler

Rekabet koşullarının arttığı ve dış çevrenin sürekli değişim içerisinde olduğu günümüz şartlarında organizasyonların hedeflerini gerçekleştirebilmesi, yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken konulardan biridir. Örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması bir yönden çalışanların beklentileri ile organizasyonların hedeflerinin uyumlu olmasına bağlıdır. Bu noktadan hareketle bireylerin iş tatminleri ve kişilikleri ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar iş yerlerinde beklentilerinin karşılanması iş tatmini için önemlidir. Özellikle yöneticiler, bireylerin işlerinden tatmin olmalarını sağlamalı ya da tatminsizlik durumlarını sağlıklı bir şekilde ortaya koymalı ve çözümler sunmalıdır.

Yöneticilerin, çalışanların kişilik özelliklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Özellikle yeni işe alım süreçlerinde, işlerin yapısına göre alınması gereken kişiler belirlenip, işlere uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanlar alınabilir. Bununla birlikte, mevcut çalışanların kişilik özellikleri bilinerek, bireylere karşı nasıl bir tutum ve davranış içinde olunacağı tahmin edilebilmektedir. Ayrıca, özellikle sorumluluk sahibi kişilerin işe alımı, organizasyonun yararına olacağı değerlendirilebilir.

Çalışanların otantik liderlik algıları, iş tatminleri açısından göz önünde bulundurulması gereken konulardan biridir. Özellikle çalışanların otantik liderlik

algıları arttığında sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik özelliklerine sahip olanların iş tatminleri de artmaktadır.

Çalışan bireylerin otantik liderlik algısı, kişilik özellikleri ve iş tatminleri birbirleriyle ilişkilidir ve bir bütün olarak düşünülmesi gerekir. Yöneticiler tarafından başarılı bir yönetim tahsis edilmesi konusunda bahsedilen üç kavram birlikte düşünülmeli, örgütün başarısı ve sürekliliği için dikkate alınması gereken hususlardan olduğu belirtilebilir.



KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L. (1999). Transformational leadership. *Strategy & Leadership*, 27(1), 20-25. <https://doi.org/10.1108/eb054626>
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Amunkete, S. ve Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271-281. <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2015.1078082>
- Asarkaya Memiş, Ç., Karaçay Aydın, G., Kabasakal, H. ve Ertenü Saraçer, B. (2009). Türkiye’de otantik liderlik üzerine bir keşif çalışması. *Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 21- 23 Mayıs, 294- 302.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. ve May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Ayça, B. (2016). *Otantik liderlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Aydoğmuş, C., Camgöz, S.M., Ergeneli, A. ve Ekmekçi, O.T. (2017). Perceptions of transformational leadership and job satisfaction: The roles of personality traits and psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*, 1-27. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.59>
- Aydoğmuş, C., Ergeneli, A. ve Camgöz, S.M. (2015). The role of psychological empowerment on the relationship between personality and job satisfaction. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 251-276. <http://dx.doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312979>

- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), <http://www.isguc.org/?p=article&id=96&cilt=3&sayi=1&yil=2001>. (Erişim Tarihi: 25.10.2017).
- Azanza, G., Moriano, J.A. ve Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F. ve Aka, N. (2014). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; Bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 295-315.
- Balkan, M.O., Serin, A.E. ve Kılıç, A.O. (2014). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki: Afyonkarahisar ilindeki bankalarda bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25(1), 207-220. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2217>
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, L. ve Parent, E. (2015). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37-53. <https://doi.org/10.1177/1548051813519501>
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. ve Ryan, A.M. (2004). *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*. Editör: N. Schmitt, John Wiley & Sons, San Francisco, Amerika Birleşik Devletleri.

- Benet-Martinez, V. ve John, O.P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in spanish and english. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.729>
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. Birinci Baskı. Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Bozkır, H.S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünlük bir yaklaşım*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, No: 03.050.322, İzmir.
- Can Y. ve Soyer, F. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin sosyo-ekonomik beklentileri ile iş tatmini arasındaki ilişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(1), 61-74.
- Cerne, M., Dimovski, V., Maric, M., Penger, S. ve Skerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453-471. <https://doi.org/10.1177/0312896213503665>
- Cerne, M., Jaklic, M. ve Skerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
- Certo, S.C. (2003). *Modern Management*. Ninth Edition, PrenticeHall, USA.
- Chen, C.Y., Yang, C.F. ve Li, C. (2011). Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: Evidence from three industries across two major Chinese societies. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 890-938. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00834.x>

- Çarıkçı, İ.H. (2000). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen kişisel özellikler: Süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem.Net.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992). *Revised neo personality inventory (neo-pi-r) and neo five-factor inventory (neo-ffi) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Çoşar, S. (2011). *Otantik liderlik kavramı ve ardılları üzerine bir araştırma*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Daud, N. (2016). Determinants of job satisfaction: How satisfied are the new generation employees in Malaysia?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219 (2016), 208-213. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.007>
- DeNeve, K.M. ve Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 124(2), 197-229. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197>
- EğİN, E. (2015). *Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin iş doyumlarının incelenmesi (Tekirdağ örneği)*. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eğİnli, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Eğmir, E. (2012). *Okul yöneticilerinin koçluk özelliklerinin okulun öğrenen organizasyon olmasındaki etkilik düzeyi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara'da devlet ve özel üniversite karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 159-178.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Evered, R.D. ve Selman, J.C. (1995). *Coaching and the art of management, the performance measurement, management and appraisal sourcebook*. Editörler: Shaw, D.G., Schneier, C.E., Beaty R.W. ve Baird, L.S., Human Resource Development Pres, USA.
- Fairholm, G. (1998). *Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart*. Wesport, CT: Quorum.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. ve Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Josey-Bass Yayınları, San Francisco.
- George, B. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. <https://pdfs.semanticscholar.org/60a5/cfcc2c5301b97e483e6b72f3c98c462b9570.pdf>. (Erişim Tarihi: 01.04.2016).
- Gezer, A. (2015). *Otantik liderlik davranışlarının iş tutumlarına etkisi: Mersin İli finans sektöründe bir saha araştırması*. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. ve Iwasiw, C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Gkolia, A., Belias, D. ve Koustelios, A. (2014). Teacher's job satisfaction and self efficacy: A review. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(22), 321-342.
- Gorsuch, R.L. (1983). *Factor Analysis (2. bs.)*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Virginia, Amerika Birleşik Devletleri, Doktora Tezi.
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000): *Behavior in Organizations*. Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*.
<https://www.neumann.edu/about/publications/NeumannBusinessReview/journal/Review2011/Gregory.pdf>. (Erişim Tarihi: 05.08.2017).
- Güney, S. (2007). *Liderlik, yönetim ve organizasyon*. Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. ve Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hannah, S., Avolio, B. ve Walumbwa, F. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
<http://dx.doi.org/10.5840/beq201121436>
- Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press, New York.
- Hellriegel, D. ve Slocum, J.W. (1992). *Management (6th ed)*. NY: Addison-Wesley Publishing Company .
- Hitt, M.A., Middlemist, R.D. ve Mathis, R.L. (1986). *Management: concepts and effective practices*. West Publishing Company.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. ve Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>

- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Jensen, S.M. ve Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- John, O.P., Donahue, E.M. ve Kentle, R.L. (1991). *The big five inventory – versions 4a and 54*. Berkeley, CA: Institute of Personality and Social Research, California.
- Judge, T.A. ve Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751-765. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. ve Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Judge, T.A., Heller, D. ve Mount, M.K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T.A., Matocchio, J.J. ve Thoresen, C.J. (1997). Five-factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745- 755. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.82.5.745>
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karapınar, P.B., Camgöz, S.M. ve Ergeneli, A. (2012). Banka çalışanları üzerinde örgütsel adalet-iş tatmini ilişkisi: Beş-faktör kişilik özelliklerinin

- düzenleyici etkileri. *İktisat İşletme ve Finans*, 28(322), 35-60.
<http://dx.doi.org/10.3848/iif.2013.322.3502>
- Karataş, S. ve Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. Çeviren: Halil Can, Yavuz Bayar, TODAİE Yayınları, No.167.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. Kalder Yayınları, No: 24, İstanbul.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1-26.
http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N.A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: Pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 729-754.
- Khan, T. ve Mishra, G.P. (2013). Promotion as job satisfaction, a study on colleges of muscat, sultanate of Oman. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 56-62.
- Kıcır, G.K. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik liderliğin akademik platformda lider boyutu açısından incelenmesi/analysis of authentic leadership on academic platforms with an eye to leader aspect. *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-24.
<http://dx.doi.org/10.17494/ogusbd.85764>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım, İstanbul, 195-219.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Genişletilmiş 15.baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 677.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 667-700.
- Krausz, R.R. (1986). Power and leadership in organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
<https://doi.org/10.1177/036215378601600202>
- Krishna, G.S. (2015). Gender difference and job satisfaction: A study among faculties of private colleges in India. *People. International Journal of Social Sciences*, 1(1), 227-237.

- Laschinger, H.K.S. ve Fida, R. (2014). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739–753. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Laschinger, H.K., Wong, C.A. ve Grau, A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>.
- Levi, L. (1967). *Stress: Sources, management and prevention*. New York: Liveright Publishing Corp.
- Lux, A.A. (2012). *Follower's perceptions of authentic leadership and their job satisfaction: Impact of ethnicity*. Auckland University of Technology, Yüksek Lisans Tezi, Yeni Zelanda.
- Mamatoğlu, N. (2010). Lider davranışları algıları ve örgütsel kimliklenme boyutları arasında çalışanın kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 25(65), 82-97.
- McCrae, R.R. ve Costa Jr, P.T. (1991). Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and social psychology bulletin*, 17(2), 227-232. <https://doi.org/10.1177/014616729101700217>
- McCrae, R.R. ve John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality*, 60(2), 175-215. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00970.x>
- McShane, S. ve Von Glinow, M. (2016). *Örgütsel Davranış*. Çeviren: Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt, 2. Baskı, Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Men, L.R. ve Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

- Michie, S. ve Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441-457. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.006>
- Monzani, L., Ripoll, P. ve Peiro, J.M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26(1), 69-75. <http://dx.doi.org/10.7334/psicothema2013.67>
- Newby, J.E. (1999). *Job satisfaction of middle school principles in Virginia*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, Amerika Birleşik Devletleri, Doktora Tezi.
- Nichols, T.W. ve Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: A normative form of leadership?. *Leadership&Organization Development Journal*, 34(2), 182-195. <https://doi.org/10.1108/01437731311321931>
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership*. Fourth Edition, Sage Publications, UK.
- Nunnally, J.C. ve Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Oshagbemi, T. (2000). Is length of service related to the level of job satisfaction?. *International Journal of Social Economics*, 27(3), 213-226. <https://doi.org/10.1108/03068290010286546>
- Özdamar, K. (1997). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özsoy, E. ve Yıldız, G. (2013). Kişilik kavramının örgütler açısından önemi: Bir literatür taraması. *The Journal of Business Science*, 1(2), 1-12.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y.S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2), 333-345.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. ve Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods and prescriptions. *Multivariate*

- behavioral research*, 42(1), 185-227.
<https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Raziq, A. ve Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 717-725.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2011.10.003>
- Robbins, S.P. ve Coulter, M.K. (2002). *Management*. 7th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational behavior*. 15th Eden., Boston: Pearson.
- Saif, S.K., Nawaz, A. ve Jan, F.A. (2012). Predicting job-satisfaction among the academicians of universities in kpk, Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 2(2), 34-45.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the european community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Savur, N. (2013). *Otantik liderlik ve çalışanların psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Schmitt, D.P., Allik, J., McCrae, R.R. ve Benet-Martinez, V. (2007). The geographic distribution of big five personality traits: Pattern and profiles of human self description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212. <https://doi.org/10.1177/0022022106297299>
- Schultz, D.P. (1982). *Psychology and industry today*. New York, Macmillan.
- Schyns, B. ve Felfe, J. (2006). The personality of followers and its effect on the perception of leadership: An overview, a study, and a research agenda. *Small Group Research*, 37(5), 522-539.
<https://doi.org/10.1177/1046496406293013>

- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shamir, B. ve Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(12), 130-154.
- Somer, O. (1998). Türkçe'de kişilik özelliği tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, 13(42), 17-32.
- Somer, O. ve Goldberg, L.R. (1999). The structure of Turkish trait descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431-450. <http://dx.doi.org/10.1037//0022-3514.76.3.431>
- Somer, O., Korkmaz, M. ve Tatar, A. (2002). Beş faktör kişilik envanterinin geliştirilmesi-I: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21-33.
- Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004>
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA., Inc (Vol. 3). Sage Publications.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sudak, M.K. ve Zehir, C. (2013). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan bir araştırma/types of personality, emotional intelligence, with a study on the relationship between job satisfaction. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. (2005). *Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement*. Underwood, G. (Eds.). Traffic and Transport Psychology. USA: Elsevier Ltd.
- Şişman, F.A. (2007). *İşletmelerde yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (bir kamu*

- kuruluşunda uygulama*). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(4), 89-106.
<http://dx.doi.org/10.4026/1303-2860.2012.0212.x>
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Tanoff, G.F. (1999). *Job satisfaction and personality: The utility of the five-factor model of personality*. University of Oregon, Amerika Birleşik Devletleri, Doktora tezi.
- Tanşu, M. (2009). *Örgütsel stres kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sağlık sektöründe bir uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taş, Y.F. ve Aksu, A. (2011). Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). Hastanelerde liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 376-400.
- Turan, M. ve Parsak, G. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Türker, B. (2004). *Liderlik. Tarihe yön verenlerin karakter analizi*. Elma Yayınevi, Ankara.
- Ünlü, S. (2017). *Algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi: Nevşehir valiliği çalışanlarına yönelik bir uygulama*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S. ve Dindar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: Sağlık sektöründe bir alan araştırması. *Verimlilik*

Dergisi (2), 1-14, Retrieved from
<http://dergipark.gov.tr/verimlilik/issue/30687/331533>.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Jhon Wiley and Sons, 91.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. ve Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wang, D.S. ve Hsieh, C.C. (2013). The effect of authentic leadership on employ trust and employee. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613-624.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>

Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Winkelmann, L. ve Winkelmann, R. (2008). Personality, work, and satisfaction: Evidence from the german socio-economic panel. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 266-275. <https://doi.org/10.1080/17439760802399232>

Wong, C.A. ve Cummings, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. <http://dx.doi.org/10.1002/jls.20104>

Wong, C.A. ve Laschinger, H.K. (2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>.

Yagil, D. ve Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself: Authentic leadership, emotional expression, and employee authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 59-70.
<https://doi.org/10.1177/1548051813483833>

Yammarino, F.J. ve Dubinsky, A.J. (1994). Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions. *Personnel psychology*, 47(4), 787-811. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01576.x>

- Yaşbay, H. (2011). *Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations*. 2. Baskı, Prentice-Hall International, New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik: Evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EK 1- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Çalışmanın Konusu: Bu araştırmanın amacı, çalışanların Otantik Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Bireylerin Kişilik Özelliklerinin düzenleyici rolünü test etmektir. Bu kapsamda, bir özel firma çalışanlardan soru formu doldurmaları istenmektedir. Çalışmanın yürütülebilmesi için gerekli “Etik Kurul İzni” Hacettepe Üniversitesi Senatosu Etik komisyonu’ndan alınmıştır.

Çalışmaya Katılım Koşulları: Bu çalışmada İzmir bölgesinde bir özel firmada çalışan kişilerin yer alması planlanmaktadır. Bunun dışında katılıma ilişkin herhangi bir kısıtlama bulunmamaktadır.

Katılımcının Sahip Olduğu Haklar: Bu araştırma, gönüllülük esasına dayanmakta ve çalışmada yer alıp almamayı tamamen katılımcının kişisel istek ve inisiyatifine bırakmaktadır. Bu çalışmada yer almak istemeyebilir veya başladıktan sonra istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz. Böyle bir durumda tarafınıza herhangi bir yaptırım uygulanmayacaktır. Çalışmaya katılmayı tercih ederseniz, yapılandırılmış bir soru formunu doldurmanız istenmektedir. Bu uygulamanın yaklaşık 5-10 dakika sürmesi öngörülmektedir.

Kişisel Bilgilerin Korunması ve Saklanması: Soru formu aracılığıyla toplanacak veriler tamamen gizli tutulacak ve sadece bilimsel bir amaç doğrultusunda kullanılacaktır. Elde edilen verilerin saklanması ve korunması çalışmayı yürüten Prof. Dr. Semra Güney ve Engin USLU’nun sorumluluğundadır.

Ayrıntılı bilgi almak ve diğer tüm sorularınız için araştırma yürütücülerinin iletişim bilgileri formun son kısmında verilmektedir.

Katılımcı Beyanı

Prof. Dr. Semra Güney ve Engin USLU tarafından yürütülen bu araştırmaya ait açıklamaları dikkatli bir şekilde okudum ve anladım. Çalışmanın konusu ve içeriği bakımından bir sorun görmemekte; toplanacak verilerin korunması ve saklanması konusunda hiçbir şüphe taşımamaktayım. Bu çalışmaya kendi isteğimle gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.

Araştırmaya katılmayı onaylıyor musunuz?

() Evet () Hayır

Katılımcı

Ad-Soyad:

Adres:

Tel:

Tarih: / /

İmza:

Araştırmacılar:

Prof.Dr. Semra Güney

Hacettepe Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Beytepe Kampüsü, Ankara

Tel: +90 312 2978700-141

semguney@hacettepe.edu.tr

Beytepe Kampüsü, Ankara

Engin USLU

Cumhuriyet Mah.Anafartalar Sok.

Turgutlu / MANİSA.

engin.uslu@hacettepe.edu.tr

EK 2- ETİK KURUL İZNI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 433-671

11 Mart 2016

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 26.02.2016 tarih ve 993 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden **Engin USLU**'nun **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında hazırladığı "**Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Beş Büyük Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü**" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **08 Mart 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Sayı: 35853172/ 433-671
Tarih: 11.03.2016
Sosyal Bilimler Enstitüsü
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Hasan Bey

EK 3- TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS ORJİNALLİK RAPORU
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA	
Tarih: 14/12/2017	
Tez Başlığı / Konusu: Otantik Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Etkisi. Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 87 sayfalık kısmına ilişkin, 14/12/2017 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8'dir. Uygulanan filtrelemeler: 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç, 2- Kaynakça hariç 3- Alıntılar dâhil 4- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Adı Soyadı: Engin USLU Öğrenci No: N13225446 Anabilim Dalı: İşletme Programı: Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Statüsü: ☒ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Bütünleşik Dr.	Tarih ve İmza 14/12/2017 
<u>DANIŞMAN ONAYI</u> UYGUNDUR.  Prof. Dr. Semra GÜNEY	