T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA YAŞAMINDA LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

BURCU AKIN

DANIŞMAN
PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR

EDİRNE
2019

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURCU AKIN tarafından hazırlanan **ÇALIŞMA YAŞAMINDA LİDERLİK DAVRANIŞLARININ MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **11.06.2019** günü saat **14:30**'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *...Kabul Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR (Danışman)	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan Bilir GÜLER	Kabul Edilmesin	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10262422
Yazar Adı / Soyadı	BURCU AKIN
T.C.Kimlik No	29396384464
Telefon	5462722546
E-Posta	burcu.akinn87@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması
Tezin Tercümesi	The influence of leadership behaviors on motivation and job satisfaction in working life: A field study
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	İşletme Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2019
Sayfa	135
Tez Danışmanları	PROF. DR. AGAH SİNAN ÜNSAR
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	

02.07.2019

İmza:.....

Tezin Adı: Çalışma yaşamında liderlik davranışlarının motivasyon ve iş tatmini üzerine etkisi: Bir alan araştırması

Hazırlayan: Burcu AKIN

ÖZET

Örgütler; iş süreçleri, işgörenler, işler, yöneticiler, çevre, sermaye, hammadde vb. unsurlardan oluşan sistemlerdir. Bu sistem içerisindeki pek çok faktör iş ve üretim sürecini, dolayısıyla örgütü doğrudan etkilemektedir. İşgörenlerin motivasyonları ve iş tatminleri de çevrelerindeki pek çok faktörden etkilenebilmektedir. Bu faktörlerden biri de liderlerin davranış tarzları ya da liderlik tarzlarıdır. Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin liderlerinin liderlik tarzlarından motivasyonlarının ve iş tatminlerinin nasıl etkilendiği araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan çalışmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren bankaların çalışanları, örneklemini ise bu bankalarda çalışan 300 kişi oluşturmuştur. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış, bu amaçla iş tatmin ölçeği, motivasyon ölçeği ve liderlik tarzları belirleme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliğinin işgörenlerin motivasyonunda, içsel ve dışsal tatminlerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliği arttığında işgörenlerin motivasyonlarında ve iş tatmin düzeylerinde artış sağlanabilecektir. Buna karşılık serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin işgörenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, İş Tatmini, Motivasyon.

Name of Thesis: The influence of leadership behaviors on motivation and job satisfaction in working life: A field study

Prepared by: Burcu AKIN

ABSTRACT

Organizations are systems formed by factors such as work processes, Works, wage earners, managers, environment, capital, raw material, etc. A lot of factors in this system impact work and production period, thus directly affecting the organization. Motivation and work satisfaction of wage earners are also affected by a lot of factors in their environments. One of these factors is type of leaders' behaviors or type of their leadership. In this study, it was aimed at analyzing not only leadership styles of leaders of wage earners in banking sector but also and how their motivation and work satisfaction are affected. For this purpose, universe of the study is formed by workers in banks European Side of İstanbul, whilst the sample is formed by 300 workers in banks. Data of research were collected by survey technique and work satisfaction scale, motivation scale and determining leadership style scale were used. Research data were analyzed by SPSS package program. At the end of study, it was seen that transformit and subscriber leadership styles had meaningful and positive-directional effect on motivations and internal and external satisfactions of wage earners. According to those, when transformit leadership style increases, it is possible that motivations and work satisfaction levels increase. Also, it was found that leadership styles that let freedom have no effects on motivation levels of wage earners.

Key Words: Leadership, Work Satisfaction, Motivation.

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
TABLO LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **viii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM **2**
LİDERLİK KAVRAMI **2**
1.1. LİDERLİK TANIMI VE ÖZELLİKLERİ 2
1.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI 3
1.2.1.Yasal Güç 3
1.2.2.Ödüllendirme Gücü 3
1.2.3.Zorlayıcı Güç 4
1.2.4.Uzmanlık Gücü 4
1.2.5.Benzetim ya da Karizmatik Güç 4
1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI 5
1.3.1.Özellikler Yaklaşımı 5
1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı 6
1.3.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları 6
1.3.2.2.University Of Michigan Liderlik Çalışmaları 7
1.3.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli 8
1.3.2.4.McGregor'un X ve Y teorileri 9
1.3.2.5.Likert 'in Sistem 4 Modeli 10
1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları 12
1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 12
1.3.3.2.Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı 12
1.3.3.3. House'un Yol – Amaç Kuramı 13
1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı 15

1.4. LİDERLİK TARZLARI.....21
1.4.1.Otokratik Liderlik.....21
1.4.2.Demokratik (Katılımcı) Liderler.....22
1.4.3.Liberal (Serbesiyetçi) Liderlik.....23
1.4.4.Karizmatik Liderlik.....24
1.4.5.Babacan (Paternalist) Liderlik.....25
1.4.6.İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik.....25
1.4.7.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....26

İKİNCİ BÖLÜM.....29
MOTİVASYON KAVRAMI.....29
2.1.MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI.....29
2.1.1.Motivasyonun Tanımı.....29
2.1.2.Motivasyon Kuramları.....30
2.1.2.1.Kapsam Kuramları.....30
2.1.2.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....31
2.1.2.1.2.McGregor'un X ve Y Kuramı.....31
2.1.2.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....32
2.1.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı.....33
2.1.2.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı.....34
2.1.2.2.Süreç Kuramları.....35
2.1.2.2.1.Koşullanma Kuramı.....35
2.1.2.2.2.Vroom'un Beklenti Kuramı.....36
2.1.2.2.3.Lawyer-Porter Modeli.....37
2.1.2.2.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı.....37
2.1.2.2.5.Locke'un Amaç Kuramı.....38
2.2.MOTİVASYON YÖNETİMİ.....38
2.3.MOTİVASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR.....39
2.4.MOTİVASYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....40
2.4.1.İçgüdü.....40
2.4.2.Dürtü.....40
2.4.3.Güdü (Motiv).....40
2.4.4.Güdülenme (Motivasyon).....40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 44
İŞ TATMİNİ KAVRAMI 44
3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI 44
3.1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi 44
3.1.1.1. İş Tatmini Tanımı 44
3.1.1.2. İş Tatminin Önemi 45
3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI 58

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 67
YÖNTEM 67
4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI 67
4.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 67
4.3.SINIRLILIKLAR 67
4.4.PROBLEM CÜMLESİ 68
4.5.EVREN VE ÖRNEKLEM 68
4.6.VERİLERİN TOPLANMASI 68
4.7.VERİLERİN ANALİZİ 73
4.8.BULGULAR 74
4.8.1.Demografik Değişkenlere Ait Bulgular 74
4.8.2.Araştırmanın Hipotezleri 78
4.8.3. Yapılan Analizler 79
4.8.4. Hipotezler ve Sonuçları 108

SONUÇ VE ÖNERİLER 110
KAYNAKÇA 112
EKLER 120

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Sosyo- Demografik Dönüşümler ve Liderlik İçin Gereken Boyutlar 17
Tablo 2: Gözlemlerin Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılması..... 70
Tablo 3: Ankete Katılan Gözlemlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı..... 70
Tablo 4: Ankete Katılanların Gelir Durumuna Göre Sınıflandırılması 71
Tablo 5: Ankete Katılanların Anne ve Babalarının Eğitim Durumu 72
Tablo 6: Ankete Katılanların Eş İş Durumlarına Göre Dağılımı..... 72
Tablo 7: Ankete Katılanların Şuanki İş Durumuna Göre Sınıflandırılması 73
Tablo 8: Demografik Değişkenlere Ait Bulgular 74
Tablo 9: Demografik değişkenlere Ait Bulgular (Devam) 76
Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 79
Tablo 11: Liderlik Davranışı Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı 81
Tablo 12: Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı... 85
Tablo 13: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı..... 87
Tablo 14: Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı 87
Tablo 15: Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı 87
Tablo 16: İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi 88
Tablo 17: Liderlik Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi 88
Tablo 18: Motivasyon Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi..... 88
Tablo 19: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Matrisi 89
Tablo 20: Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Matrisi 89
Tablo 21: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Matrisi 91
Tablo 22: İş Tatmini Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları..... 91
Tablo 23: Liderlik Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları 92
Tablo 24: Motivasyon Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları 92
Tablo 25: Yaş Grubu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları 93
Tablo 26: Öğrenim Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları 93
Tablo 27: Gelir Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları .. 94

Tablo 28: Anne Baba Eğitim Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları (Anne Değişkeni)..... 95
Tablo 29: Anne Baba Eğitim Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları (Baba Değişkeni)..... 95
Tablo 30: Eşlerin İş Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları..... 96
Tablo 31: Şuanki İş Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları..... 96
Tablo 32: İş Tatmini Alt Boyutları Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi..... 97
Tablo 33: Liderlik Ölçütü Değişkenlerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Durumlarına Göre Farklılığının Testi..... 97
Tablo 34: Motivasyon Liderlik Ölçütü Değişkenlerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Durumlarına Göre Farklılığının Testi..... 98
Tablo 35: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 99
Tablo 36: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 100
Tablo 37: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 101
Tablo 38: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 102
Tablo 39: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 103
Tablo 40: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 104
Tablo 41: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 105
Tablo 42: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 106
Tablo 43: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz..... 107
Tablo 44: Hipotezler ve Sonuçları..... 108

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: İlişkiye ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları 7
Şekil 2: Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi 8
Şekil 3: Yol Amaç Kuramı 14
Şekil 4: Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı 15
Şekil 5: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları 27
Şekil 6: Örgütsel Başarı ve Zaman Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik 28
Şekil 7: Stres Motivasyon Eğrisi 30
Şekil 8: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi 33
Şekil 9: Koşullanma Kuramı 36
Şekil 10: Lawler'a Göre İş Tatmini Oluşma Süreci 47
Şekil 11: İş Tatmini-Yaş İlişkisi 55
Şekil 12: İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri 59
Şekil 13: İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi 60
Şekil 14: Araştırmanın Modeli 68

GİRİŞ

Liderler; davranışlarıyla, sözleri ve hareketleriyle kitleleri harekete geçiren, onlara örnek olan kişilerdir. Liderlik özellikleri kişiden kişiye değişmekle birlikte liderler, hitap ettikleri kitleler üzerinde bu özellikleri ile çeşitli etkileşimlere neden olurlar. Motivasyon ve iş tatmini de bu etkileşimlerden ikisidir.

Son zamanlarda literatürde örgütler açısından motivasyon ve iş tatmini konusunun öne çıktığı ve üzerinde çok sayıda çalışmanın yapıldığı gözlemlenmektedir. Bir örgütte işgörenin motivasyonu ve iş tatmini işgören açısından olduğu kadar işverenler ve örgüt açısından da önemlidir. Örgütlerin, özellikle kâr amacı güden örgütlerin sürdürülebilir olmaları için üretim maliyetlerini düşürmeleri, ürün ve hizmet kalitelerini yükseltmeleri, üretim miktarlarını artırmaları ve karlılıklarını artırmaları gerekmektedir. Böylelikle rekabet edebilir ve sürdürülebilir bir ticari hayata sahip olabilirler. Bu noktada örgütlerin insan kaynakları yöneticileri, diğer yöneticiler, işletme sahipleri ve liderler çalışanlarının motivasyonlarının ve iş tatminlerinin yükseltilmesine yönelik girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu girişimler arasında, ücret artışı, terfi, ödül ve ceza gibi uygulamalar sayılabilir. Ancak bu girişimler asla tek başlarına yeterli olmamaktadırlar. Bunların yanında örgütsel adaleti ve örgütsel bağlılığı sağlayacak, işgörenlerin motivasyonunu artıracak, onlara örgüt için değerli olduklarını hissettirecek ve her davranışıyla örnek oluşturacak liderlik davranışlarına da ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada liderlerin liderlik davranışlarının işgörenlerin motivasyonları ve iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisi bankacılık sektöründe bir uygulama örneği ile incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan çalışma dört bölüm olarak planlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde liderlikle ilgili kavramları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde liderlik tanım ve özelliklerine, liderlik yaklaşımlarına ve liderlik tarzlarına yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise motivasyon kavram ve kuramlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise iş tatmini konusuna yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise bankacılık sektöründe yapılan bir uygulama ile liderlik tarzlarının işgörenlerin motivasyonlarına ve iş tatminlerine olan etkisi incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİK TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik, kendi gereksinimlerini karşılamak amacıyla çalışanlarına güç veren kurumlar ortaya çıkarabilen ve icat edebilendir. Liderlik, ahlaken amaçlı ve yükselticidir (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009:6). Bu kısaca şu anlama gelmektedir: Liderin yapabileceği hiçbir şey olmasa da yayılan becerilerden, işgücünün anahtar değerlerine dayalı olan amaçları ve vizyonlarını seçer ve onları destekleyen sosyal mimarlar yaratır (Eraslan, 2003:98).

Kent'e (2005) göre ise; lider ve izleyenleri arasındaki ilişkilerin değişim ve gelişimini etkileyen bir unsur olan motivasyonu ve davranışı etkileyen bir süreçtir.

Liderlik kavramı üzerine yapılan tanımları Stogdill on (10) başlıkta toplamıştır. Bunlar; "1-grup süreçlerinin odağında, 2-kişilikleri ve etkileri olan, 3-uymaya ve izlemeye ikna etme kabiliyeti olan, 4-etkinin kullanılması, 5-eylemler ve davranışlar, 6-inancın biçimlendirilmesi, 7-amaçların başarılmasının bir aracı, 8-etkileşimlerin etkileri, 9-farklılaşmış bir rol ve 10-hareketi başlatıcı, şeklinde" gruplanmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009:168).

1.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderliğin güç kaynakları aşağıda başlıklar halinde "yasal güç", "ödüllendirme gücü", "zorlayıcı güç", "uzmanlık gücü" ve "benzetim veya karizmatik güç" olarak kısaca açıklanmıştır.

1.2.1.Yasal Güç

Yasal güç, çalışanların üstlerin gerekli olan davranış değişikliğini isteme hakkı olduğunu ve kendilerinin de bunlara itaat etme zorunluluğu olduğunu kabul etmesinden kaynaklanır. "Ne de olsa benim üstüm ve benden istediği şeyi yerine getirmem gerekir" düşüncesi söz konusudur. "Mecburiyet", "yükümlülük", "gereklilik" gibi durumlar yasal gücü açıklamada kullanılabilecek anahtar kelimelerdir. Yasal pozisyon gücü, karşılıklı münasebet, eşitlik, sorumluluk gibi kavramlar yasal gücü daha etkili hale getirebilecek normlardır (Raven, 2008). Dolayısı ile burada astlar kendilerini üstlerden gelen isteklere uymak zorunda hissederler. Ancak sadece otoriter güç istediği için yapılanlar, bağımsız ve takdir edilmeyi isteyen astların gücenmesine ve tereddütlere yol açabilmektedir.

Bazı zamanlarda ise üstlerin isteklerine karşı gelmeler oluşabilir. Bu nedenden yasal istekler açıkça ifade edilerek işin astlarca doğru anlaşılması sağlanmalıdır (Mullins,1996:305).

1.2.2.Ödüllendirme Gücü

Etkili bir lider çalışanlar için değerli olan ve onları mutlu eden şeyleri bulur. Liderin elindeki ödüller ve bu ödüllerin astlar tarafından değeri ne kadar çok ise o kadar etkilidir. Ödüllendirme ile sorumlulukların yapılmasından gelecek yaraları vurgulayarak, diğer örgüt üyeleri için değer üreten şeylerin veya diğer örgüt bireylerinin kullanımına yarayacak bilgiyi tek bir kişide toplamaktır önemli olan lider, çalışanları takdir ve onurlandırma gibi soyut bir şekilde ödüllendirebileceği gibi ücret artışı, ek ödeme, terfi vb. gibi somut olarak da ödüllendirebilir (Buchanan ve Huczynski, 1992:608). Bilgi, ancak bu gücün uzun süreli kullanımı, astlar arasında olan duygusal ilişkileri ve iş doyumu olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir.

1.2.3.Zorlayıcı Güç

Astların, hataları karşılığında liderlerinin kendilerine ceza verme yetkilerinin olduğu algısıdır. Liderlerin ceza verme yetkilerine sahip olmaları kadar, astların onu böyle algılıyor olması da oldukça önemlidir. Zorlayıcı güç algısı bir organizasyondan ötekine değişiklik gösterebilir. Ayrıca zorlayıcı güç araçları da değişiklik gösterebilir. Sözü edilen bu araçlar fiziki güç, ret/kabul edilme, rütbe düşürme, ücretlerde kesinti, davranışların cezalandırması, organizasyondan atılma gibi sonuçlanabilecek maddi ve manevi araçları içerir (Meydan ve Polat, 2010;131).

1.2.4.Uzmanlık Gücü

Bu gücün kaynağı lider veya yöneticinin edindiği bilgi birikimi ve tecrübesi ile ilişkilidir. Eğer bir yöneticin bilgisinin veya tecrübesinin tam olduğu düşünülüyorsa, o yönetici astlarını etkilemede zorluk çekmeyecektir. Bir işi yaparken kullanılan bilgi ne kadar fazla önemliyse ve bu bilgiye erişim ne kadar zor ise yani bu bilgiye erişen kişiler az ise iş görenlerin sahip oldukları bu bilgi vasıtası ile edindikleri uzmanlık gücü o kadar yüksektir. Bir konuda uzmanlık gücü, iş görenlerin liderlerinin bilgi ve duruma uygun en iyi tepkiyi verebilme hakkındaki algılarına bağlıdır (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

1.2.5.Benzetim ya da Karizmatik Güç

Benzetim ya da karizmatik güç kişinin doğrudan davranışları ve özellikleri ile ilgilidir. Karizma çekiciliği ifade etmektedir. Liderin kişiliğinin takip edenlere ilham verebilmesi, izleyenlerin dilek ve ümitlerini ifade edebilmeleri bu güç kaynağın temelini oluşturmaktadır. Liderin karizmatik olması astları lidere benzemeye itecektir (Mullins, 1996:305).

Bu güç; liderin, örgüt üyelerine karşı anlayışlı davrandığı zaman, örgüt üyelerinin talep ve duygularına ilgili davrandığında, örgüt üyelerine karşı adil olduğunda ve gerekli hallerde üçüncü kişilere karşı savunulduğunda artar. Liderin, örgüt üyeleri arasında ayrım yapması, negatif davranış sergilemesi, örgüt üyelerinin problem

ve duygularına karşı ilgisiz kalması durumunda bu güç azalır (Buchanan ve Huczynski, 608:1992).

Etkili liderlik özelliklerine sahip kişiler, genelde örgüt üyelerini etkilemek için uzmanlık ve karizmatik güçlerini kullanırlar. Yapılan pek çok çalışmada karizmanın ve uzmanlık gücünün kullanılmasıyla iş görenlerin performans ve moral seviyeleri arasında olumlu bir korelasyon söz konusudur. Yasal gücün ve zorlayıcı gücün kullanılması durumlarında ise yapılan çalışmalarda bu iki güç ile iş görenlerin performansı arasında ya negatif korelasyon görülmüş ya da herhangi bir korelasyon bulunmamıştır.

Fakat yasal yürütme yetkisi, liderlerin astlarını etkilemek amacıyla kullandıkları en yaygın yöntemdir.

Etkili liderler mevcut durumun şartlarına ve örgüt yapısına bağlı olarak beş çeşit gücü de kullanmayı becerebilenlerdir. Liderin etkinliği, astları yön verebilme pozisyonunun ona vermiş olduğu gücü başarılı bir biçimde kullanma ve hangi koşulda, hangi uygun güç türünü kullanmayı bilmek ve uygulamaktan gelir.

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımlarını özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik kuramları başlıkları altında inceleyebiliriz.

1.3.1.Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusuyla ilgili ilk yaklaşımlar ve liderin ortaya çıkışı konusundaki geleneksel incelemeler özellikle liderlik niteliklerinin araştırılmasıyla başlamıştır. Özellikler yaklaşımı 1930'dan 1950'ye kadar çok tutulmuştur (Güney, 2000:156). Bu yaklaşımda, lider olarak kabul gören kişilerin özellikleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu teori liderlikte, ilk planda liderin özelliklerine önem vermektedir (Ivancevich ve Matteson, 1990:387).

Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen önemli bir faktör olarak alındığı bu yaklaşım, lider olunamayacağını lider olarak doğulacağını belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre liderin çeşitli özellikleri yönünden öteki grup üyelerinden farklı biri olması gerekmektedir (Drummond, 2000: 75).

"Liderin Özellikleri Yaklaşımı" nda liderin sahip olduğu nitelikler tespit edilmeye çalışılarak ve fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve kişisel özelikler olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Yaş, cinsiyet, kilo, boy, sağlık durumu, iyi görünüm "fiziksel özellikler"; iyi eğitimli olması, sosyal bakımdan başarılı, yükseliş gösteren ""sosyal özellikler" ve uyumlu olan, güven veren, duygusal bakımdan kendisine güvenen, girişimci ruhu olan, dengeli olmak, "kişisel özellikleri" arasında sayılmaktadır. Fakat bütün liderleri içerisine alacak ortak kişilik özelliklerinin tespit edilememesi ve yapılan çalışmalarda tüm etkili olan liderlerin aynı ortak özelliklere sahip olmadıklarının tespiti, bu yaklaşımın zayıf yanlarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte teori, liderle grup üyelerinin aralarındaki etkileşim ve ortam şartlarındaki değişimi göz önüne almaması bakımından da eksikliklere sahip olmaktadır (Lussier, 2002:230).

Bu yaklaşımın, liderlik sürecini açıklama konusunda yeterli olmaması üzerine araştırmacılar, ilgilerini liderliğe konu edilen grupların yapı ve işleyişlerine yöneltmişlerdir.

Liderlerin sahip oldukları özelliklerin yerine takipçilerin özelliklerine, liderlerin nasıl davrandıklarına bakmaya çalışmışlardır (Koçel, 2003:470).

1.3.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımda etkin olan-olmayan liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Diğer bir deyişle bu davranışsal liderlik yaklaşımı etkin olan-olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, astlarına nasıl iş yaptırdıkları, çalışanlar ile ne zaman ve nerede iletişime geçtikleri, rollerini nasıl gerçekleştirdikleri gibi konuların üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda davranışsal liderlik yaklaşımının aslını, astla lider rolüne sahip yöneticilerin davranışları arasındaki etkileşimler oluşturmaktadır.

1.3.2.1.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmalar, 1940'lı yılların sonlarında yapılmış olan çalışmalardır. Bu araştırma neticelerine göre liderin iki türlü davranış şekli sergilediği görülmüştür. Bunlar ilişkiye dönük davranış ve yapıya dönük davranıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:312-313).

İlişkiye dönük davranış gösteren liderler astları ile sıkı bir ilişki halindedir. Astlarının duygularına ve düşüncelerine değer verdiklerini gösterirler, iş görenlerinin memnuniyetleri, kişiler arası gereksinimleri ve genel konforları üzerine yoğunlaşırlar. Yapıya yönelik davranış gösteren liderlerse grup hedeflerinin başarılması amacıyla grup faaliyetlerini yönlendirirler ve neyin ne şekilde yapılması gerektiğiyle ilgilenirler (Bowditch ve Buono, 2005).

Bu iki lider davranışı birbirlerinden bağımsızdırlar. Bir liderde her iki davranışı aynı zamanda görmenin mümkün olabileceği gibi bu iki davranış tarzından yalnızca bir tanesi de görülebilir (Nelson ve Quick, 2005:259).



Şekil 1: İlişkiye ve Yapıya Dönük Liderlik Davranışları

Kaynak: Dubrin, A. J. (2005). "Fundamentals of Organizational Behavior", 3. Ed., Thomson Southwestern Publication, Canada, pp. 229.

1.3.2.2.University Of Michigan Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi'yle yaklaşık aynı zamanlarda Michigan Üniversitesi'nde de davranışsal liderlikle ilgili çalışmalar yürütülmüştür. Bu çalışmalar neticesinde liderlik davranışlarının çalışan merkezli liderlik ve ürün merkezli liderlik olarak iki farklı boyut ortaya çıkarılmıştır (Robbins, 1998:351).

Bu araştırma neticelerine göre etkin liderler aşağıdaki karakterlere sahip olmalıdırlar;

• Otorite yetkisinden ve yakın denetimlerden kaçınma

• İş görenlerle bireysel olarak yakından ilgilenme ve alaka gösterme

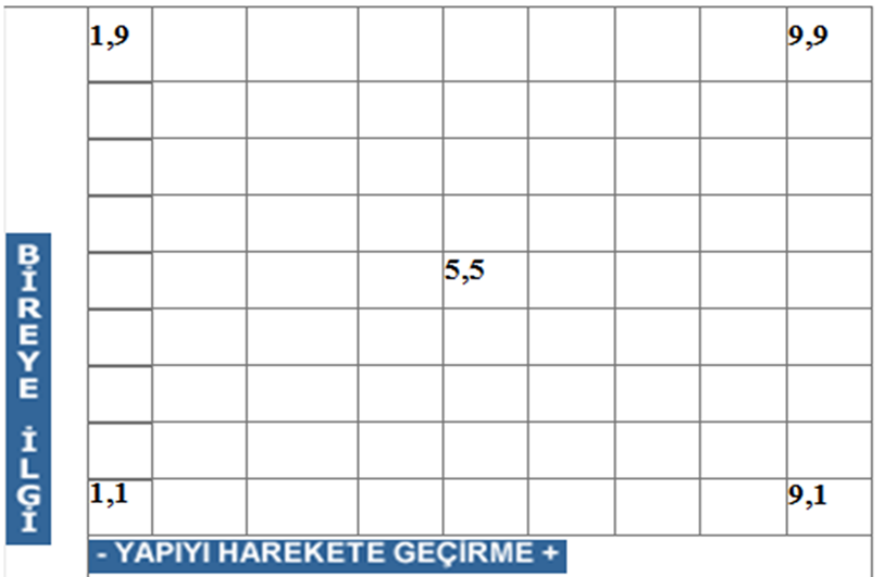
• Katılımcı problem çözme

• Yüksek performans standardı

İlk üç karakter çalışan merkezli boyut ile ilgiliyken dördüncü karakter ürün merkezlidir (Mullins, 2005:290).

1.3.2.3.Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli

Texsas Üniversitesi' nde araştırma gerçekleştiren Blake ve Mouton adlı bilim insanları, Ohio Üniversitesi' nin akademisyenlerinin öne sürdüğü görüşler çerçevesinde yeni bir görüşü ortaya sunmuşlardır. Bu görüşte beş türlü liderlik şekli ortaya çıkmaktadır (Eren, 2010:435). Blake ve Mouton'un ortaya attığı teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmaları' ndaki "yönetsel eğilim programı"nın bir grid şebekesine uyumlaştırılmasıyla elde edilmiştir. " Liderlik davranışının iki farklı boyutu olarak, bireye ve işe ilgi, dikey ve yatay eksene yerleştirilerek beş ayrı liderlik şekli ortaya çıkarılmıştır" (Vecchio, 1995:347). Bu liderlik şekilleri şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2: Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

Kaynak: Zel, U. (1999). "Davranış Teorileri", www.ugurzel.com

Buna teoriye göre (Vecchio, 1995:347);

1,1 tip: Etkisiz liderler: Örgüt içerisinde kalabilmek amacıyla gereken işin yapılmasında minimum oranda çaba harcarlar.

1,9 tip: Klüp liderleri: Lider düşüncesine sahip, rahat ve arkadaş ilişkilerine önem verirler ancak görevlerine ilgileri minimumdur.

9,1 tip: Görev liderleri: Lider verimlilik yaratırken otoritesini kullanır, çalışan ilişkileri ile ilgisiyse yok denecek kadardır.

5,5 tip: Örgüt liderleri: Yapılacak işlerin miktarıyla işgörenlerin morallerini dengelemeye çalışan uzlaştırmacı tiplerdir.

9,9 tip: Ekip liderleri: Lider kendisini görevine adamış kişiler ile birlikte yüksek verime yönlenmiştir. Karşılıklı olarak saygı ve güven üst düzeydedir. Herkesin birbirine bağımlı olduğunu bilirler.

Modelde görülen beş liderlik türünden "ekip liderliği"nin en etkili liderlik olduğu ileri sürülmektedir. Araştırmacılara göre bu yaklaşım, iş başarısında artış, devamsızlıklarda düşüşle sonuçlanır. İşlerin zenginleştirilmesi ve çalışanların kararlara katılması halinde ekibin liderinin etkisi daha fazla artacaktır (Zel, 1999:102).

Bu modelde öncelik liderler için verimlilik olmayıp, kişilerarası ilişkiler olmalıdır. Liderler, ilk olarak astlarının morallerini yükseltip işten tatmin olmalarını sağlamalıdır. Bu amaçla lider, astlarının işlerine karışmadan onların işlerini planlama ve düzenlemelerine destek olarak moral desteği sağlar. Liderler, astlarını çok sıkı denetlemenin yerine genel denetimlerden yanadırlar. Liderler, astlarının gereksinimlerini de dikkate alırlar. Zira modelin yapısında, huzurlu bir iş ortamının varlığı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkilerin olması yatmaktadır (Zel, 1999:102).

1.3.2.4.McGregor'un X ve Y teorileri

Bu modele göre yönetici davranışını belirleyen unsurlardan biri de onların insan davranışları hakkında varsayımlardır. Bu varsayımlar birbirlerine zıt görüşler içeren iki alt grupta toplanabilirler ve bu gruplar X ve Y Teorisi olarak isimlendirilebilir. İlk kez 1957 yılında yayımlanmış olan bu teoriye göre X Teorisi, aşağıdaki varsayımlardan oluşmaktadır (Koçel, 2003: 474–475);

- Genellikle kişiler çalışmayı pek sevmezler ve işten mümkün olduğunca kaçınmaya çalışırlar.
- Bu kişiler sorumluluk almak istemez, çok fazla istekli değildirler ve iş güvencesini her şeye yeğler.
- Bu özellikleri dolayısı ile işgörenleri çalıştırmak amacıyla onları zorlamalı, yakın kontrol altında tutmalı ve hedefleri gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdırlar.

McGregor'un, X teorisinin varsayımları sanayi işletmelerinde büyük çoğunluğunda kullanılmıştır, ancak her yöneticinin sahip oldukları potansiyelden tam olarak yararlanabilmeleri için kafi değildir (Alganer, 2002: 13).

Buna karşın Y Teorisi ismi altındaki varsayımlar da şu şekilde sıralanabilir (Koçel, 2003: 474–475);

- Kişiler için iş, dinlenme ve oyun kadar doğaldır.
- Kişinin tembelliği doğuştan olmayıp, onu böyle yapan deneyimleridir.
- Kişi belirlemiş olduğu hedef doğrultusunda kendisini kontrol ederek çalışır.
- Her kişinin bir potansiyeli vardır. Uygun şartlarda kişiler bunları geliştirirler ve daha fazla sorumluluk almayı öğrenirler.
- Dolayısı ile yöneticinin yapması gerekli olan uygun bir ortamın yaratılmasıyla kişinin kendisini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi hedefleri doğrultusunda kullanmasına yardımcı olmaktır.

McGregor böylece, pek çok bilinmeyen yönlere sahip olan insanı çözmüş ve örgütlerde insani ilişkilerinin önemini açıkça gözler önüne sermiştir. Böylece, yöneticilikte "beşerî ilişkiler" akımını başlatmıştır. "Bu teorinin ileri sürülmesi ve varsayımlarının gücü öylesine etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya sürülen her teori Y teorisinin ilkelerine değinmeden geliştirilememiştir" (Eren, 2010: 27).

"Bu teoriye göre X teorisi inancında olan yöneticiler daha fazla müdahaleci ve otoriter bir davranış sergilerlerken, Y teorisinin inancını benimseyen yöneticiler daha fazla katılımcı ve demokratik" davranışlar gösterir (Koçel, 2003: 475)

1.3.2.5.Likert 'in Sistem 4 Modeli

Likert vd. insanların ve sermayenin doğru yönetimini gerektiren unsurlar

olduğunu görmüş ve bu düşünceden hareket ile örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarında oluşan kayıplar, ödünç alma, sigortalama vb. yollar ile kolaylıkla kapatılabilmekte, fakat insan kaynaklarındaki kayıplar kolaylıkla kapatılamamaktadır. Bu kaynakların bir sigortası yoktur. Yeni işe alma, eğitme ve geliştirme uzun zaman gerektirir. Öyleyse, örgütlerin en önemli hazineleri insan kaynakları olup, bu kaynakların yönetilmesi önemli ve zor görevlerdir (Eren, 2010: 33).

Likert ve arkadaşları geliştirdiği örgüt değişim programlarıyla, örgütleri X teorisinden Y teorisine geçmelerine, uygun görülmeyen davranışlar uygun görülen davranışlar yönünde özendirme ve geliştirmeye, hijyen faktörlerinin yerine motive edici faktörlerin doyurulmasına yönelmiştir. Likert, örgütlerin mevcut yönetim sistemlerini 1'den 4'e kadar uzanan bir devamlılık içinde olduklarını ifade etmiştir (Eren, 2010: 34).

Liderlik davranışlarını Likert 4 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar (Alganer, 2002: 14):

Sistem–1, Sömürücü-Otoriter Liderlik: Bu tarz liderler, astlarına güvenmeyip tüm kararları kendileri alır. Astları korkutma ve cezalandırma ile güdüler. Astlarına güvenmediğinden ve kararların tümünü kendisi aldığı için, benimsediği iletişim tarzi yukarıdan aşağıyadır.

Sistem–2, Yardımsever-Otoriter Liderlik: Bu tarzdaki liderler, astlarına çok az da olsa güvenir, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişime kısmen imkân tanır, korkutma ve cezalandırma yanında, ödüllendirme yoluyla da astlarını güdüler. Astların kararlarına katılımına kısmen de olsa imkân tanır ve sıkı denetim uygular.

Sistem–3, Katılımcı Liderlik: Bu tarzdaki liderler, astlarına tam anlamıyla olmasa bile önemli derecede güvenir, kararlara katılımlarına imkan ve özgürlük tanır; karar alırlerken onların düşüncelerini dikkate alır ve kullanır. Aşağıdan yukarıya iletişimi tercih eder, korkutma ve cezalandırmanın yerine ödüllendirme yoluyla güdülemeyi yeğlerler.

Sistem–4, Demokratik Liderlik: bu tarz liderlerin astlarına güvenleri tamdır. Bundan dolayı ortaklaşa kararların alınması durumu söz konusudur. Egemen olan iletişim aşağıdan yukarıya doğru olandır. Grup katılımına ve başarısına dayanan ödüllendirme sistemi geçerlidir.

1.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Durumsal liderlik kuramları; "Fiedler'in etkin liderlik modeli", "Vroom-Yetton normatif liderlik kuramı", "House'un yol – amaç kuramı" ve "Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı" olarak aşağıda açıklanmıştır.

1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk geniş perspektifli durumsal yaklaşım modeli Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler'in geliştirmiş olduğu liderlik modelinde, etkin grup performanslarının liderlerin astlarıyla olan etkileşim tarzları arasındaki tam uyuma ve liderlere yetki ve denetim hakkı veren durumların derecesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Fiedler kişinin esas liderlik tarzının liderlik başarısındaki asal unsur olduğuna inanmış, bu sebeple esas tarzın ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Liderin iş merkezli veya ilişki merkezli olduğunu öğrenmek için "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" adı verilen bir ölçek oluşturmuştur (Robbins, 2005:161).

1.3.3.2.Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

1970'li yılların başında Vroom ve Yetton'un geliştirdiği, sonra da Vroom ve Jago'nun yaygınlaştırmış olduğu bu model, karar verme konusunda lider davranışı ve katılımıyla ilgilidir (Robbins, 2005). Buna göre liderler, duruma uyabilmek amacıyla liderlik tarzlarını değiştirecek esneklikte olmalıdırlar (Can, 2006:318).

Bu kurama göre beş davranış tarzından herhangisinin belli bir durumda kullanılabileceğini varsaymaktadır (Robbins, 1998:363).

A1 Otoriter 1: Sorunu kendisi çözen veya kendi kendine karar verir.

A2 Otoriter 2: Gerekli bilgiye astlarından temin eder ve kararı yine kendisi verir.

C1 Danışman 1: Sorunu ilgili astlarla bireysel olarak tek tek görüşür, onların görüş ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmasın lider kararı kendisi verir.

C2 Danışman 2: sorunu astlarıyla bir grup içinde tartışır, onların fikir ve önerilerini alır. Alınacak karar onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmasın lider kararı kendisi verir.

G2 Grup 2: Sorunu astlarıyla bir grup içinde paylaşır, sorun üzerinde ortak bir çözüme ulaşmak için birlikte seçenekler oluşturur ve değerlendirir (Bowditch ve Buono, 2005:211-212).

Vroom ve Yetton bu beş davranış modelini geliştirerek oluşturdukları yedi durumsal soruyla problemlerin çözümlerine belli yolları önermişlerdir. Bu yedi soruya verilecek "evet" veya "hayır" cevabıyla liderler beş tür davranıştan birini seçebileceklerdir (Can, 2006:319). Bowditch ve Buono (2005) "Lider Katılım Modeli"nde tespit edilen bu yedi soruyu aşağıdaki gibi özetlemişlerdir;

(a) Şayet kararlar kabul edildiğinde, bu kabullenilen hareket tarzı için bir değişiklik oluşturur mu?

(b) Niteliği yüksek kararlar verebilmek için yeter düzeyde bilgim var mıdır?

(c) Problem yapısallaşmış mıdır?

(d) Kararların astlar tarafından kabullenilmesi uygulama açısından önemli midir?

(e) Kararları kendim alsaydım astlarım tarafından kabullenileceği açık mıdır?

(f) Problem çözmede kullanılacak örgüt amaçları astlar tarafından paylaşılıyor mu?

(g) İstenen neticeye ulaşmada astların arasında bir uyuşmazlık çıkabilir mi?

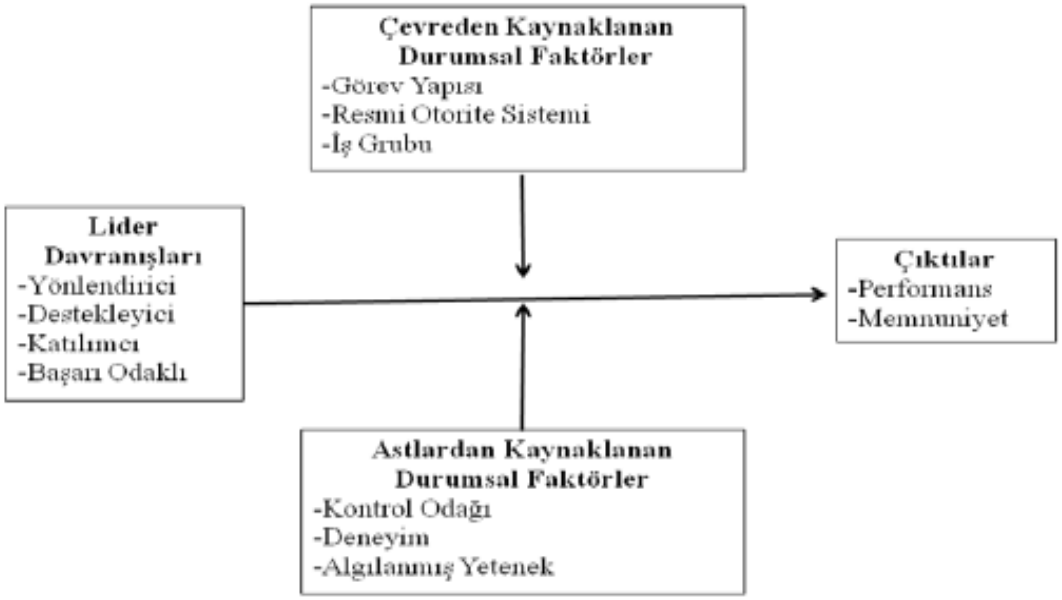
Vroom ve Jago bu çalışmanın elden geçirilmiş bir modelini geliştirmişlerdir. Yenilenmiş bu modelde beş liderlik seçeneği sabit kalırken, durumsal değişkenlerin sayısı 12'ye çıkmıştır (Robbins, 2005:165). Araştırmacılara göre liderler, bu 12 soruya karar ağacı üzerinde tek tek sorarak mevcut sorununun çözümünde uygun olan liderlik tarzına ulaşacaktır (Can, 2006:320).

1.3.3.3. House'un Yol – Amaç Kuramı

Bu kuram House ve Mitchell'ce geliştirilmiştir. Kurama göre liderlerin esas vazifesi hedefe ulaşmak için astların önünün açılmasıyla ilgilidir. Bu kuramda liderlerin astları nasıl etkiledikleri, işle ilgili hedeflerin ne şekilde algılandığı ve hedefe erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulur. Liderler, astlarına hedefleri izah ederken en uygun dört liderlik davranış tarzını kullanır (Eren, 2010).

Yönlendirici liderlik davranışları liderlerin görevler ile ve iş takvimi ile ilgili rehberlikleri gerektiği zaman astlarına bilgi vermek amacıyla kullanılır. Destekleyici liderlikte astlara arkadaşça davranılır ve astların kendini iyi hissetmeleri sağlanır. Katılımcı liderlikte karar verilmeden önce astların fikirleri alınır. Başarı odaklı liderlikteyse astlardan üst düzey performans beklenir ve astların maksimum performans göstermeleri için güdülenir (Özkalp ve Kırel, 2010).

Liderlik davranışları iki temel durumsal faktörce belirlenir. Bunlar astlardan kaynaklı ve çevre kaynaklı durumsal faktörlerdir. Ast kaynaklı durumsal faktörler astın liderinin davranışlarına ne şekilde tepki verdikleri ve bu davranışların yetenek, algılama ve kontrol odağı konularıyla ilgilidir. Çevre kaynaklı faktörlerse belirlenen işlerin rutin ve yapılandırılmış olup olmamasıyla ilişkilidir (Mullins, 2005, s.300).



Şekil 3: Yol Amaç Kuramı

Kaynak: Robbins, S. P., (2005), a.g.e., pp. 164.

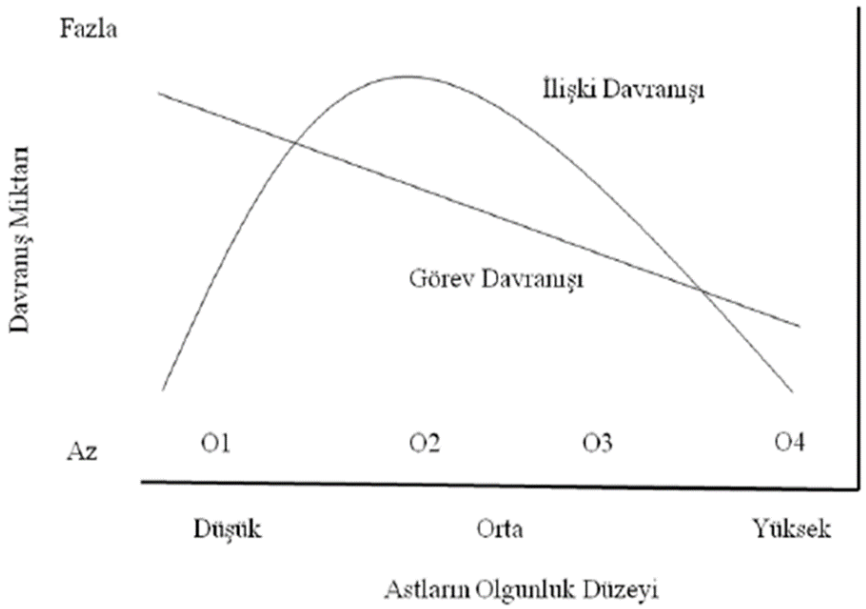
Bu kuramda, astların tutumlarını ve davranışlarını etkileyen faktörlerin ve liderlik davranışlarının ne şekilde olması gerektiğini belirleyebilmek için genel bir biliş çevresi planları yapmayı amaçlamıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:320).

Bu kuram incelendiği zaman oldukça mantıksal ve deneysel dayanağının bulunduğu görülür. Fakat yapılan araştırmalar Yol-Amaç kuramının çok basit ve çalışma ortamlarındaki yeterince değişkeni göz önüne alamadıklarını göstermektedir (Eren, 2010:461).

1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu modelde de diğer davranış kuramlarındaki gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olarak iki boyuta yoğunlaşılmıştır (Özkalp ve Kırel, 2010:323).

Moorhead ve Griffin (2004), Hersey ve Blanchard' ın modelindeki liderlik davranışlarının astların olgunluk seviyelerine göre değişiklik göstermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşıma göre astların olgunluk seviyesi düşük olduğu zaman liderler astları talimatlar ile yönlendirmeli, olgunluk seviyesi düşük ve orta arasında olduğu zaman liderler astlara fikirlerin ve gerekçelerin sebeplerini açıklamalıdır, olgunluk seviyesi orta ve yüksek arasında olduğu zaman liderler katılımcı roller göstermeli ve olgunluk seviyesi yüksek olduğu zaman liderler astlarına bağımsız şekilde çalışma olanağı sunmalıdır.



Şekil 4: Hersey ve Blanchard Durumsallık Kuramı

Liderlik kavramı daha çok günümüzde hareket kazanıp olgunlaşan bir kavram olsada kökeni geçmişe dayanmakla birlikte kavramların oluşumundan tutumuna değişmesinin pek çok etkisinin bulunduğu yapısal sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etkilerin başında daha önceki başlıklardan farklı olarak değineceğimiz sosyo demografik değişimler gelmektedir. Yapılan çalışmada liderlik, iş tatmini ve motivasyon kavramların sosyo demografik açıdan yapılanması da dikkate alınacaktır (Mullins, 2005: 291).

Liderlik tarihinin insanlık tarihi kadar eski ve köklü olduğu yapılan araştırmalar soncunda kesinleşmiş bir yargı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü insanlık tarihi boyunca sosyo demografik değişimler ile birlikte İnsanlar, sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğilimi içinde çaba göstermişlerdir. Belirlenen yaklaşımlar toplumda sadece belli bir hedefe değil her aşamaya kademeli olarak katkı sağlamaktadır. Bu değişkenlerin özellikleri tanımlayıcı istatistiklere sahip olmasından kaynaklanmıştır. Bu durumda liderlik bireyler arasında en etkin öncül olmakla birlikte diğer bireyler arasında da baskın olan karakterin ortaya çıkmasıyla kendini göstermektedir (Mullins, 2005: 293).

Diğer bir tanımla liderlik gruplar içerisinde bireylerin sergiledikleri analitik durumlar içerisindeki karakteristik özelliklerinin baskınlık göstermesi ve öncü davranması ile ortaya çıkan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumlarda sürdürülebilir bir etkinlik anlayışı ve liderlik teması için gerekli düzen ve iş birliğinin olması gerektiği anlaşılmaktadır (Alganer, 2002: 14)

Toplumsal norm kavramı, *"bir sosyal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin davranışlarını yönlendiren davranış kuralları bütünü, ahlâk alanında doğru eylemi belirleyen kural, uygun davranış için standart, eylemlerde temele alınan davranış ilkesi, değeri yargılamak ya da değer biçmek için kullanılan ölçü"* olarak tanımlanmış ve ilgili kaynaklarda teorisyenler tarafından açıklanma şansı bulmuştur. Sosyo- demografik dönüşümler yapılan tanımlamalardan da anlaşıldığı üzere, insanlar arası ilişkiler ve etkileşimlerde davranışlarımıza yön veren ve sınırlayan ilkeler ve kurallar şeklinde tanımlanmıştır. Bu kurallar toplumun temelini oluşturur ve toplumsal düzenin varlığı için gerekli olan işleyişler için mecbur bir hal almakta ve uygulanmak zorunda kalınan kurallar olarak tanımlanmıştır. Belirlenen sosyal ve toplumsal normalar

bireylerin toplum içindeki uyumlarını ve davranışlarını yönlendirme, biçimlendirmek ve kontrol etmek amaçlı kurulan sosyal yapılardır (Koçel, 2003: 475).

Sosyo-demografik dönüşümler çerçevesinde liderlik alt yapısı için değişkenler, toplumsallaşma sürecinde öğrenilir ve birer alışkanlık halini alırlar. Toplum içerisinde bireyler genellikle belli bir norma uyarak bu kurallar içerisinde taşkın olmayan davranışları sergileyerek bir paradigmal yapı içerisinde gösterdikleri uyumun incelenmesidir (Zel, 1999: 475).

Tablo- 1: Sosyo- Demografik Dönüşümler ve Liderlik İçin Gereken Boyutlar

Sosyo Demografik Basamaklar	**Oluşan Toplumsal Liderlik Normları**
Oluşumun belirlenmesi	Kendiliğinden oluşan normlar
	Toplumsal olarak gelen kalıtsal normlar
Davranışların etkilenmesi	Teşvik edici normlar
	Engelleyici normlar
Yaptırımların uygulanması	Emredici normlar
	Yasaklayıcı normlar
Sonuç odaklı ilerlemeler	Ödüllendirici normlar
	Cezalandırıcı normlar
Geçerliliğe sahip olunması	Yerel normlar(geleneksel)
	Ulusal normlar
	Evrensel normlar
Oluşturulan kapsamı içermesi	Kişisel normlar
	Toplumsal normlar
	Kurumsal normlar
	Kurumsal normlar
Toplumsal yapılama	Ekonomik sosyal, siyasal ve hukuksal normlar
Aktarım mekanizması	Yazılı normlar
	Sözlü normlar

Kaynak: Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Journal of Bitlis Eren University, 2017:138

Belirlenen toplumsal normlar toplum içerisinde çalışan bireylerin davranışlarını biçimlendiren ve düzenleyen kurallar olarak tanımlanmaktadır. Kültürün öngördüğü değerler ve tavırlar çerçevesinde ve belirlenen toplumsal normlar açısından değerlendirildiğinde sosyo- demografik normların aracılığıyla davranışlar ve sonrasında türevsel olarak bireyler üzerinde yaptırımda bulunmaktadırlar (Alganer, 200: 16).

Sosyo- demografik değişimler yaşanılan coğrafya başta olmak üzere, cinsiyet, yaş, meslek grubu, eğitim düzeyi, ekonomik güç gibi belli başlı değişimlerin aktif olarak bu tarz rollerde kendisini göstermesiyle ilgili bir durum olarak tanımlanmıştır. Toplumda hiyerarşik düzen arasında ki geçişleri sağlamak ve belli bir amaca hizmet ederek işlerlik kazandırmak için toplumsal normlar tekrar düzenlenmiştir (Can, 2006: 327).

Sosyal çevrenin sosyal normları çerçevesinde liderlik anlayışı da bireyler üzerinde değişimlerini davranış olarak göstermektedirler. Bireylerin toplum kurallarına göre belirlenen yapılar çerçevesinde sosyal normlara uyum şekil ve şemaları yeniden düzenlenmiş ve daha spesifik amaçlara hizmet eden kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmıştır. Bireylerde oluşacak karakteristik özellikler İnsanların, sosyal normlara göre davranmaları farklı sebeplere dayandırılmıştır. Normlara uygun bazı davranışlar normun doğru olduğuna inandırıldığın için ödül almak/cezadan kaçınmak için ve davranışlar ile bunların bireysel karakteristik özellikler ile etkili olması geçmişten gelen alışkanlık olduğu için sosyo- demografik değişimlerin etkisi daha baskın ve yaptırıcı olarak karşımıza çıkmaktadır (Zel, 1999: 104).

Bu nedenlerden dolayı toplumsal düzenin sağlanması, toplumsal kuralların yeniden belirlenmesi ve belirlenen kuralların uyumunun bireye yarattığı etkiler kendi içerisinde tekrar hiyerarşik olarak düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Bu uygulamalar toplumsal amaca hizmet eden belirli kurumlar tarafından yapılarak uygunluğu ve birey üzerinde yarattığı etkiler yeniden düzenlenmiştir. Aşağıda sırasıyla belirlenen normlar ve yapı çerçeveleri, sosyo- demografik açıdan tekrar ele alınarak inceleme alanı bulacaktır. Sırasıyla bu normlar şu şekilde tanımlanmıştır. İlk olarak;

Kültürel Normlar: *Toplum içerisinde yer alan bütün bilgileri, sahip olunan alışkanlıkları, toplumun değer yargılarını genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimini kapsamaktadırlar. Kültür konusunda önemli bir araştırma yapan Hofstede kültürü; "bir insan grubunu diğer insan grubu üyelerden ayıracak şekilde zihnin kolektif programlanması" şeklinde tanımlamıştır. İnsan kültürü üretir ve biriktirir. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde önemli etkisi olan, insan yapısı bir simgeler ve bireyler üzerinde karakteristik olarak etki tepki sonucunda ortaya çıkarlar* (Mullins, 2005: 294).

Kültür aynı zamanda toplumsal normların her birinin yapısal dönüşümü olarak adlandırılır ve tanımlanır. Toplumların sahip olduğu bütün değerleri tek tek bünyesinde barındırır ve sosyo demografik değişimleri de buna göre öteleyerek farklı yapılar arasındaki entegrasyon sürecini inceleme alanı bulur. Belirlenen bu toplumsal normlar sosyo ekonomik ve sosyo demografik değişkenler içerisinde önemli bir konuma sahiptirler (Koçel, 2003: 474);

Aile Normları: *Aile yaşamı içerisinde belli dönemlerde aile üyesi olan bireyler, belirli davranışlara itilmişlerdir. O yüzden aile içinde eyer bulan toplumsal normlar diğer kurallara göre daha etkili yaptırım gücüne sahiptirler. Bu norm türlerinin daha eski normatif güçler ve bireylerin bu güçlere karşı verdiği tepkiler sıkıntılı bir şekilde ilerlese de toplum ve birey açısından önemli tutumları sergilemektedirler.*

Toplum içinde baskı açısından katı kurallara sahip olarak tanımlanan bazı geleneksel ve kısıtlayıcı aile yapıları, çocuklarda bağımsızlık duygusu ve sosyal becerilerinin gelişmesini engellemesiyle karşımıza çıkmaktadır. Aile içerinde oluşan normlar bireylerin sadece aile içindeki davranışlarını değil, aynı zamanda aile dışındaki davranışlarını araştırmamıza konu olan sosyo- demografik dönüşümler çerçevesinde toplumsal yapıdaki değişim ve dönüşümlere bağlı olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Can, 2006: 329).

Kişinin içinde yer aldığı sosyal çevre veya toplumsal çevre aynı zamanda toplumsal normlar açısından geçerli bir kimlik ve kişilik olan sosyal rol kazandırmaktadır. Sosyal çevreye ait olma kişinin kendini tanımlamasında yer edinerek benliğine yerleşen kanıtlayıcı ve yaptırıma sahip bir kimlik sahibi olma güdüsü olarak tanımlamıştır. Bu nedenle kişinin davranışları sosyal çevresinden etkilendiği için liderlik ölçütleri, liderlik karakterleri ve sosyal dönüşümler içerisinde sosyo – demografik dönüşümler birebir ve doğrudan etkili olmuş olmaktadır. Oluşan sosyal normları yapılan tanımlamalar çerçevesinde liderlik oluşumu üzerindeki etkisi incelenecek olunursa şu şekilde sınıflandırarak tanımlayabiliriz (Alganer, 2002: 17).

Din/İnanç: *Din olgusu bireyler için uyması gerekilen toplumsal bir gerçeklik olarak adlandırılmıştır. Bu durumdan dolayı dinsel normlar sadece bireysel bir ihtiyat değil aynı zamanda uyulması gereken toplumsal kurallar bütünü olarak adlandırılır.*

Bireylerin olaylar karşısındaki tutum ve inançları aynı zamanda bu normlar gereğince belirlenen yasalarında göz önünde bulundurulmasıyla birlikte ön plana alınmış ve uygulanmıştır. Şeklinde tanımlanmıştır.

Eğitimsel Normlar: *Eğitimsel odaklı normlar bireylerin küçüklükten erişkinliğe kadar geçen bütün süreçlerini doğrudan etkileyen ve toplumsal değişkenler içerişinde en önemli konuma sahip olan normlar arasında yer almaktadır. Bu anlayış biçimine göre birey sürekli öğrenmek ister ve bu doğrultuda sürekli bir araştırma ve meral duygusu içinde olur.*

Yerleştirilen eğitim sistemi ve bizdeki uygulamaları incelendiğinde diğer uygulamalardan çok farklı bir değişiklik olmasa da bizdeki eğitim normları birçok Avrupa ülkesi ve diğerlerinden farklılık arz etmektedir. Bu durumun sebebi biraz Türk eğitim sisteminde geleneksel eğitim yöntemlerinin etkisinin olması otoriterlik açısının değişmesine aynı zamanda eğitim yöntemlerinin de farklılık göstermesi ile sonuçlanmıştır (Mullins, 2005: 295).

Yaşanılan bu sonuçlar aynı zamanda eğitim sistemlerinde hoşgörülü olmayan, insani değerler açısından bakıldığında ise bu durumların toplum içinde yapışla kırılmalar şeklinde sonuçlanacağına ve farklı değişimler yaratılacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumsal Normlar: Bireylerin işgücü performansı gösterdiği kurum veya sektör farkı göz etmeksizin kurumlar içinde belirlenen ve uygulanması zorunlu olan kuralların bütünü kurumsal normlar olarak adlandırılır. Bu normun özelliği daha doğrusu diğerlerinden farklı olan yönü işletme veya kurumların işlerliği için çok fazla değişime uğrama şansına sahip olmaması ve sürdürülebilirlik için uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Belirlenen lider olan kişi konumdaki en yüksek bilgi ve beceri düzeyine toplumsal normlar içerisinde lider düzey ve konum olarak Lider olan kişi toplum içerisinde yönetim ve diğer alanlarda diğer konumunda yer almakta ve aynı zamanda yönetimsel açısından birçok alanda liderlik etme ve sonrasında yönetme şeklinde ortaya çıkar. Özellikle aile içerisinde dikkate alındığında grupların, aile içindeki bireylerin

eğitimli olması aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını rol gereği uygulaması şeklinde meydana (Mullins, 2005: 297).

Liderlik anlayışı için sosyo demografik değişimler ve dönüşümler tek başına etkili olmamaktadır. Çünkü bu yapısal dönüşümler basamaksal bir zincir içinde yer aldıkları için etkileri ve uygulama alanları olarak birbirlerinin neden ve sonuçlarını oluşturmaktadırlar. Liderlik ve liderlik anlayışından dolayı birçok kişinin davranışlarının incelenmesi ve kullanım alanlarının dikkate alınması faktörlerinin irdelenmesi ve yönetimsel açıdan ne şekilde sonuçlanacağı şeklinde sosyo-demografik incelemeler yapılmıştır (Mullins, 2005: 298).

Liderlik davranışlarının açıklanması ve bu konuda ilişkilerin tekrar incelenmesi için teorisyenler açısından liderlik tanımları ve sınıflamaları yeniden yapılandırılır. Liderliğin sergilemiş olduğu davranışlar ve statik alanları yeniden dikkate alınarak incelenir ve toplumsal açıdan yeniden sınıflandırılır (Koçel, 2003: 475).

1.4. LİDERLİK TARZLARI

1.4.1.Otokratik Liderlik

Karar alma noktasında bu liderlik stilinde lider tek yetkili kişidir ve karar almada bu hakkı başka iş gören ile paylaşmaz. Bu davranış stilinde lider, izleyenlerinin motivasyonunda çoğunlukla zorlayıcı, yasal ve ödüllendirme hakkını gücünü kullanmayı tercih etmektedir. (Bovee ve Diğerleri, 1993: 476). Lideri izleyenler toplumsal, ailevi ve eğitim yaşantısından devlete kadar çok fazla geleneksel bir yapıda yetişme ortamına sahip, büyüklerine saygı gösterme ve kararı büyüklerinden bekleme alışkanlığına sahip ise, izlediği liderinden yetkisinin tamamını kullanmasını bekleyerek ve otokratik davranış sergileyen bir liderin bilgisi tam ve liderlik vasfını hak ettiklerini düşünmektedirler (Eren, 2003: 438). Türk toplum yapısının genelinde otokratik liderlik anlayışı kabul görmektedir. İşgörenler kendilerine liderlik yapacak bireyin her problemin cevabını bilmesini istemekte, liderin "bilmiyorum" veya "çözemiyorum" demesi durumu pek hoş görülmemektedir (Sargut, 2001: 234).

Otokratik lider grubun üyelerini yönetimin dışında tutar. Yönetim yetkileri tamamı ile liderde bulunur. Hedef, politika ve planlar tespit edilirken grubun üyelerine fikir danışmazlar. Bu tarz liderlik özelliğine sahip kişiler, takımlarını etkilemek amacıyla emir verilmesi, hataların eleştirilmesi gibi yöntemler kullanırlar, çünkü işgörenlerin dış unsurlar ile motive olduklarını düşünürler (www.girisimcilik.org). Otokratik liderlerin yönettiği örgütlerde, kişisel ya da büyümenin ve gerçekleşmesi son derece zordur (Drafke ve Kossen, 1998:377).

Otokratik liderliğin faydaları olarak; bürokratik ve otokratik toplumlarda grup üyelerinin beklentilerine uygun olması, liderlere bağımsızca hareket etme inancını ve güvencesini vermesi, daha etkili ve daha hızlı karar verme olanağı vermesi sayılabilir. Zararları olaraksa; liderlerin aşırı bencil olmalarını, grup üyelerinin fikirlerini dikkate almayıp işgörenlerin iş yapma isteğini yitirmesini ve doyumsuzluk yaşatmasını, yaratıcılığın azalmasına neden olduğu sayılabilir (www.girisimcilik.org).

Otokratik ortamlarda yetişin izleyenlerinin olduğu bir örgüte uygun bir tarz olması liderlik yapan kişiye tek başına hareket edebilme güvenini vermesi ve daha çabuk ve etkili kararlar alabilme imkânı sağlaması gibi faydaların yanında, liderlik pozisyonunda olan kişinin bencil davranışlar sergileyerek iş doyumunu, iş motivasyonunu ve iş görenlerin yaratıcılığının yok olması ya da azalmasına neden olabilir.

1.4.2.Demokratik (Katılımcı) Liderler

Demokratik liderler yönetim yetkisini grup üyeleri ile paylaşırlar. Amaç ve politikalar tespit edilirken, iş bölümü yapılırken daima grup üyelerinin fikirlerini göz önüne almaya çalışırlar. Bu liderler kontrol taktiklerini daha az kullanır.

Kişilerin iç unsurlarla motive olduklarına inandıkları için başarılı işleri takdir etme ve ödüllendirme davranışı sergilerler. Demokratik liderliğin faydaları; grup üyelerinin de karar almaya katılmasıyla daha etkili ve sağlıklı karar alınması, düşüncelerin değer verildiğini gören işgörenlerin işlerinden doyum sağlamaları, böylelikle de daha etkili ve verimli çalışan bir ekip elde edilmesidir. Bu liderlik

modelinin en büyük dezavantajı karar sisteminden kaynaklanan vakit kaybıdır. Kriz durumlarında bu tarz liderlik davranışı gösterenler başarılı olamamaktadırlar (www.girisimcilik.org).

Görüş birliğine dayalı bir strateji oluşturma umuduyla çok önemli kararları erteleyen bir lider, sendeleme riskiyle karşılaşır. Bunun bedeli, karmaşa ve yönsüzlükten kaynaklanan ertelemeler, ya da çatışmaların tırmanması olabilir (Goleman vd., 2005:78-79). Demokratik yaklaşım en çok, lider hangi yöne gideceğinden emin değilse ve yetenekli çalışanlardan fikir alması gerekiyorsa işe yarar (Goleman, vd., 2005:78-79).

En iyi iletişimci üstün bir dinleyicidir; dinlemekse demokratik liderlerin ana gücüdür. Bu tür liderler, çalışanların düşüncelerini ve kaygılarını anlamayı gerçekten istediklerini ve dinlemeye müsait olduklarını hissettirirler. Ayrıca işbirlikçidir, tepeden inme bir lider gibi değil, takım üyesi gibi çalışırlar. Çatışmayı yatıştırmasını bilirler (Goleman, vd., 2005:80).

Örgütün karar mekanizmasından kaynaklanan zaman israfı bu liderlik stilinin en önemli zaafıdır ve bu stil acil karar alınması gereken hallerde başarılı olamaz.

1.4.3.Liberal (Serbesiyetçi) Liderlik

Serbesiyetçi liderler yönetim yetkisini sık kullanmazlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar; amaçların, politikaların kendilerinin yapmalarına olanak tanırlar. Bu liderlik tarzının faydaları; her bir üyenin kişisel yaratıcılıklarını harekete geçirmesi, üyelerin serbest bir şekilde en uygun kararı alabilmesine olanak tanımasıdır.

Fakat tüm bunların yanı sıra tam serbesiyetçi liderler, "liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu sebeple de grubu ortak bir hedefe yönelmekte toplama ve belirli hedeflere yöneltme durumundan mahrum bırakmaktadır". Grupta çatışma ortaya çıkarabilmektedir (www.girisimcilik.org).

1.4.4.Karizmatik Liderlik

Karizma; ilham yeteneği sayesinde, mucize yaratmayı ve gelecek hakkında güçlü öngörüye sahip olan tanrısal bir hediye anlamına gelen Yunancadan dilimize geçmiş bir kelimedir. Karizmatik liderlerde kendine olan inanç ve güven, izleyicilerini etkileyecek kadar güçlüdür (Bennet ve Percy, 1994: 44).

Eski Yunan medeniyetine kadar giden karizma kavramı, bir geçmişe sahip olup, Eski Yunancada "ilahi ilham yeteneği" anlamını taşımaktadır (Luthans, 1992:283). Bununla beraber, karizma kavramını işletme ve yönetim literatürüne ilk sokan kişi, Bürokrasi Modeli'nin de kurucusu olan Weber'dir. Weber, karizma kavramını "karizmatik yetki" biçiminde kullanmıştır. Yetkiyi, "Belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" olarak tanımlamıştır (Miner, 1998:422).

Karizmatik yetkiler, liderlere yapılan kişisel atıflardır. Takipçileri karizmatik liderlerin insanüstü biri olduğuna veya en azından ayrıcalıklı güçleri olduklarına inanırlar. Bu güçlerin, takipçilerin menfaatine olacak şekilde liderlerce sıkça sergilenmelidir. Liderle takipçileri arasında mantıksal olmayan bağlar söz konusudur (Baransel, 1993:168-169).

Karizmatik iktidar türünde iktidarın meşruiyeti birinin olağanüstü olduğu düşünülen üstün özelliklerine dayanmaktadır. Otoritenin kaynağı bir kurum veya kurumsal yapı olmayıp, direkt olarak lider veya onun kişiliğidir. Toplum liderinde kutsallık, kahramanlık veya örnek alınabilecek üstün özellikler gördüğünden ona, kurduğu düzen ya da politikaya bağlanır. Böylelikle iktidara sahip olan kişinin gördüğü saygınlık ve çekicilik, sahip olduğu otorite ve iktidarın da kaynağı olur.

Bu noktada önemli olan liderin bu özelliklere gerçekten sahip olması değil, halkın onda bu özellikleri bulmasıdır. Karizmatik lider bir "toplumda toplumsal, tarihsel ve psikolojik şartların yarattığı belirli bir ortamda", çoğunlukla buhran zamanlarında ortaya çıkar, genellikle radikal bir tutum gösterirler (İrmek, 2004: 36).

Bu liderlik türü dönüşümcü liderliğin ilk boyutunu oluşturur. Genellikle karizmatik ve dönüşümcü liderliğin buhran durumlarında diğer liderlik tarzlarından daha fazla etkili olduğundan söz edilmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda karizmatik liderliğin buhran durumları haricindeki şartlarda da etkili olan bir yaklaşım olduğu öne sürülebilir. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin üzerinde duygusal bir etkisi vardır. Bu nedenle bilhassa buhran durumlarında izleyicilerini kolaylıkla bir araya getirebilme yeteneğine sahiptir.

1.4.5.Babacan (Paternalist) Liderlik

Dünyanın en doğusu ile en batısı arasındaki kültür farklılıkları uç noktalardadır. Dolayısıyla Batı'daki liderlik modellerinin Doğuya uygulanması, Doğu liderlik modellerine zarar vermektedir (Farh ve Cheng, 2000: 85).

Paternalizm düşüncesi, devletin halkını koruma ve onlara yardım etmek üzere üstlendiği rolün refah ideolojisinden ortaya çıkmıştır (Aycan, 2000: 197). Paternalizm, daha çok ast-üst ilişkisini, görev ve sorumluluklar çerçevesinde ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda bu ilişki anne-baba ve çocuk arasındaki rol ilişkisine benzemektedir. Burada üstlerin görevi astları koruma, yönlendirme ve yol göstermektir. Üstün bu davranışı karşısında da astlardan beklenen, üstlerine itaat etmeleri ve bağlılık göstermeleridir.

Paternalist lider, örgüt içerisinde bir aile ilişkisi yaratmayı amaçlar, astlarla yakın ilişkiler kurar, işle ilgili olmayan alanlara dahil olarak, sadakat bekler.

1.4.6.İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlerin ast-üst ilişkilerinden beklentileri sıklıkla var olan sistemler etrafında şekillenir. Bunun sebebi ise işlemsel liderin var olan sistemlere bağlılıklarının çok yüksek düzeyde olması ve var olan sistemlerle şirket kültürünü değiştirmekten ziyade güçlendirme eğilimleridir. (www.humanresources.com)

Yönetim tekniklerini, liderlik modellerinin bir parçası olarak kullanan liderler transaksiyonel olarak isimlendirilmiştir. Bu liderler, aynı zamanda, ast-üst ilişkilerini bir "takas süreci" şeklinde görürler. Bu liderler, işgörenlerin kurallara

uyma, üstün performans gibi davranışlar karşısında ödüllendirme; kurallara uymama ya da kötü performans gibi davranışları karşısındaysa cezalandırma taraftarıdırlar. (Jung ve Avolio, 1999:208-218).

Bu tarzı benimseyen liderler ilk olarak astları ile kurdukları yapıcı ilişkiler karşısında, görevlerindeki başarı oranlarını kontrol eder, geribildirim sağlarlar ve başarıların ödüllendirilmesinden kaçınmazlar. Olası bir olumsuzluk karşısındaysa sorunun oluşmasını beklemeden müdahaleden çekinmezler. Sorunun ortaya çıkmasını ve stres ile baş başa kalınmasını istemezler.

1.4.7.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bu liderlik türü literatürde yeni, istikrar ve değişim arasındaki temel ayrıma fokuslanan bir kavramdır. İlk defa James Burns ortaya atmış, 1985 yılında Bass geliştirmiştir (Can, 2006:325). Bu liderlik türünün ortaya çıkmasında ve yayılmasında, yeni yönetim yaklaşımlarının ve tekniklerinin, baskıcı rekabet ortamının, küreselleşmenin ve benzeri unsurların da önemli rolü olduğunu ifade etmek mümkündür.

Bu liderlik türü, liderlere değişim için gerekenleri tanımlamak, değişime öncülük etmek için vizyon yaratmak ve değişimi etkin şekilde yönetmek olanağı veren yetenekler bütünüdür. Dönüşümcü liderler astlarını, onların yeteneklerini ortaya çıkartarak ve kendilerine güvenmelerini sağlayarak onlardan normal durumda beklenilenden daha çok sonuç almayı hedefler. "Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırması, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılaması mühimdir" (Eren, 2010:465).

Dönüşümcü liderlik dört özellikle tanımlanabilir. Bu özellikler aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutlarıdır (Takala, 2009: 43-64).

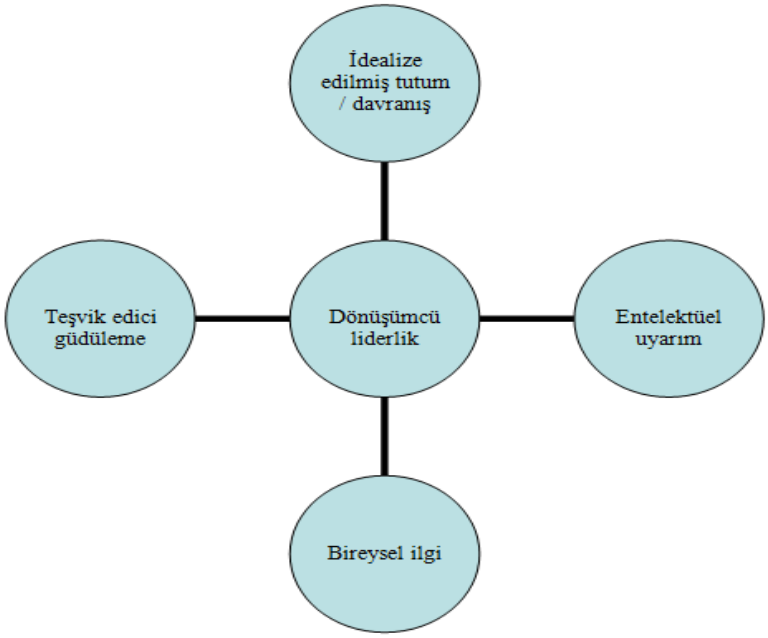
• ***İdelalize Edilmiş Tutumlar ve Davranışlar:*** Karizmatik kişilerin doğal olarak belirli bir otoriteye sahip oldukları ifade edilmektedir. Max Weber karizma konusunda otorite sağlayan üç esas konudan birisi olduğunu ifade etmiştir. Bu anlayış 1970'lerde karizmatik liderlik kavramını ortaya çıkarmış, daha sonra da dönüşümcü liderlik konusuna katılmıştır. Liderlerin karizmaları astlarda

hayranlığa neden olur. Astların örgütsel değişimler için karizmadan etkilenmeleri etkin bir araç şeklinde kabul edilmektedir.

• ***Teşvik Edici Güdüleme:*** Esinlenmek şeklinde de ifade edilen teşvik edici güdüleme, karizmanın da bir sonucudur. Astları için dönüşümcü liderin model oluşma, vizyon aktarımı ve bazı sembollerin yardımı ile onların gayret göstermeleri hususunda harekete geçirilmelerini ifade etmektedir.

• ***Entelektüel Uyarım:*** Entelektüel uyarım, astın bir şeyler yapması için harekete geçirilmesiyle ilgili bir özelliktir. Liderler, astlarına problemleri çözmenin farklı metotların göstererek astlarının bilinç düzeylerini arttırmayı hedeflerler.

• ***Bireysel İlgi:*** Dönüşümcü lider astını tanır, onun performansını artırmak için ona bireysel düzeyde rehberlik, danışmanlık yapar, yapıcı yöndeki eleştirileriyle de destekler. Bireysel ilginin esası liderin astına karşı samimi ve gerçek yaklaşımlarda bulunmasıdır.

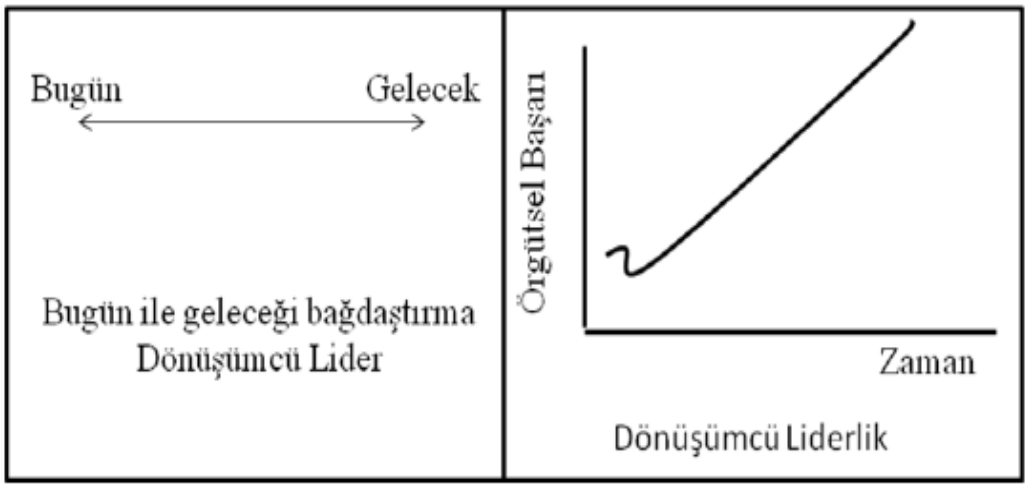


Şekil 5: Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları

Kaynak: (Sökmen, 2010:148).

Dönüşümcü liderlik, entelektüel uyarım, idealize edilmiş tutum/davranış, bireysel düzeyde ilgi ve teşvik edici güdüleme bileşenlerinden oluşur.

Dönüşümcü liderler klasik görüşleri benimsemeyip, tersine gelecek ve bugün arasında bağ kuran yapıdadırlar (Eren, 2010).



Şekil 6: Örgütsel Başarı ve Zaman Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik

Kaynak: (Eren, 2010:465-466).

Avolio vd. (1999) örgüt yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri kazanmalarında etkileşimci liderliğin özellikliğinden uzaklaşmamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bass, liderlerin hem dönüşümcü liderlik hem de etkileşimci liderlik niteliklerini gösterebileceklerini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üstüne kurulabileceğini ifade etmiştir (Can, 2006:325).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

Liderliğin detaylarından sonra örgütlerde gerek işgörenlerin, gerekse işverenlerin her zaman ihtiyaç duyduğu Motivasyon kavramını inceleyelim.

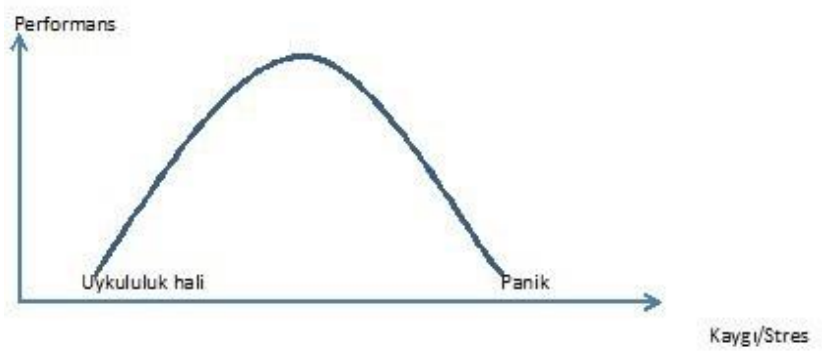
2.1.MOTİVASYON KAVRAMI VE KURAMLARI

2.1.1.Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, kişinin yapmakta olduğu işte başarıya ulaşmasını destekleyen ve işgörenlerin performanslarını doğrudan doğruya etkileyen bir güçtür. Motivasyon genel olarak kişilerin, belli bir hedefe ulaşabilmek için kendi istekleriyle ve arzularıyla davranmaları olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003).

Bir başka tanımlamaya göre, motivasyon, "örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, istekle ve yüksek bir eforla çaba" göstermektir (Stephen ve David, 2005).

"Motivasyon, canlıyı harekete geçiren gizli bir güç olarak kabul edilmektedir ve bireyin gereksinimlerini karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için belli durumda davranışını yönlendirmekte önemli rol oynamaktadır. İnsan davranışlarıyla ilgili bir faaliyet alanı olan yönetimi zor kılan husus, insanı belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmenin çok zor olması gerçeğidir" (Barlı, 2008).



Şekil 7: Stres Motivasyon Eğrisi

Şekilde verilen stres motivasyon eğrisinden de anlaşılabileceği gibi, performans ve stresin dengede olduğu nokta maksimum performansın olduğu noktadır. Daha açık bir ifade ile optimum miktardaki stres durumunda performans maksimuma çıkmaktadır. Bu noktanın altında ve üstündeki stres durumlarında performans düşmektedir.

Motivasyon, yönlendirici bir güç olup, temel amaç, çalışanların verimli, istekli ve etkin çalışmalarını sağlamaktır Yönetici başarısı, astlarının örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmasına, bilgilerini, yeteneklerini ve güçlerini bu yönde sarfetmelerine bağlıdır. Yöneticinin astlarını motive etmesi, işgörenlerde doyumu oluşturacak iş ortamlarını geliştirmek ile sağlanabilir. Bu konu, hem bireysel doyum sağlarken aynı zamanda örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlar (Oral ve Kuşluvan, 1997).

2.1.2.Motivasyon Kuramları

2.1.2.1.Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları olarak bilinen kuramlar; “Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı”, “McGregor’un X ve Y kuramı”, “Herzberg’in çift faktör kuramı”, “McClelland’ın ihtiyaç kuramı” ve “Alderfer’in ERG kuramıdır”. Aşağıdaki başlıklarda bu kuramlara değinilmiştir.

2.1.2.1.1.İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi en fazla kabul edilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre bireylerin yaptıkları tüm davranışlar, tümüyle gereksinimlerini giderme amaçlıdır. Bireylerin gereksinimlerinde bir sıra söz konusudur ve bir önceki gereksinim giderilmeden sonraki gereksinim için bireyler harekete geçmezler. Bireylerin gereksinim sırası "Maslow'a göre en aşağıdan en yukarıya fiziksel ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, bir gruba ait olma ve kendini gösterme ihtiyacıdır. Başka bir deyişle ile ilk olarak güvenlik, barınma, giyinme gibi temel fiziksel gereksinimleri, bir gruba dâhil olma, kendini gerçekleştirme, ispat etme gibi sosyal gereksinimler izler". Fiziksel gereksinimler giderilmeden sosyal gereksinimler için bireylerin herhangi bir davranışta bulunmaları beklenmez (Can, 2000:385).

Maslow'a göre 5 önemli motivasyon gereksinimi vardır. Bu gereksinimler (Pekel, 2001: 10-11);

*Su, yemek, barınma gibi, temel fizyolojik gereksinimler,

*Duygusal ve fiziksel olarak tehlikelerden uzak yaşama, yani, güvenlik gereksinimleri,

*Diğer insanlar tarafından kabullenilme, bir gruba ait olma, arkadaş edinme, sevilme vb. sosyal gereksinimler,

*Tanınma, ilgi çekme, beğenilme vb. saygı ve statü gereksinimi,

*Bireylerin kendi potansiyellerini kullanma, yeteneklerini artırma ve daha iyi biri olması anlamına gelen kendini gerçekleştirme gereksinimleri.

2.1.2.1.2.McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor liderleri değerlendirirken, "genellikle negatif davranışlar sergileyen X Kuramı ve pozitif davranışları sergileyen Y Kuramı olarak iki sınıfa ayırmaktadır". McGregor'e göre, yöneticiler, çalışanları bu iki sınıflandırma kapsamında irdelemek gereğini savunur (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:145).

Yöneticiler, X Kuramı' na göre işgörenler hakkında aşağıda sıralanan varsayımlarda bulunmaktadırlar:

1.İşgörenler, mümkün olduğu kadar işten kaytarmaya çalışmaktadırlar. Çünkü aslında çalışmayı sevmezler.

2.Çalışmayı sevmediklerinden amaçlara ulaşmaları için denetlenmeli, yönlendirilmeli ve cezayla korkutulmaları gerekir.

3.İşgörenler sorumluluk almaktan kaçar ve muhtemel her durumda bir emirin verilmesini beklerler.

4.İşgörenlerin çoğunluğu iş güvenliğini diğer bütün faktörlerin üstünde tutarlar ve bu çalışanlar çok daha az hırslıdırlar.

Y Kuramı 'na göre yöneticilerin çalışanlar için varsayımları:

1.İşgörenler işi dinlenme ve oyunmuş gibi algılarla.

2. İşgörenler amacı benimserlerse kendi kendilerine yön verirler ve kendilerini denetleyebilirler.

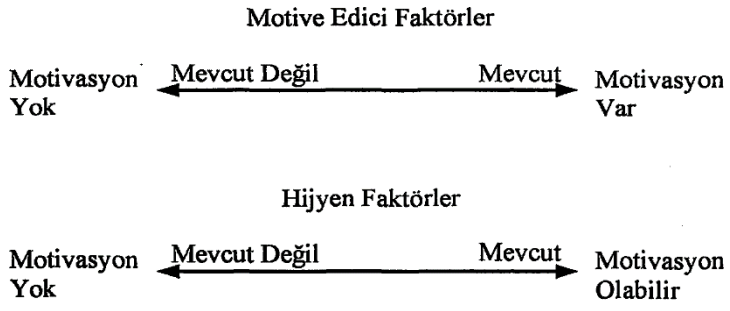
3. İşgörenler kabullenmeyi, sorumluluk almayı ve uğraşmayı öğrenebilirler.

4.Yaratıcılık becerileri sadece yönetim pozisyonunda çalışanlara has olmayıp, toplumun içinde de yaygındır.

2.1.2.1.3.Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg'in geliştirdiği bu kurama göre motivasyonu iki çeşit faktör etkilemektedir. Bu faktörlerden ilki motive edici faktörler "işin kendisi, sorumluluk, statü, ilerleme imkânı, başarma, tanınma vb.", ikincisi de hijyen "ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği vb." faktörleridir. Bireylerin motivasyonları için "hem motive edici faktörlerin hem de hijyen faktörlerinin birlikte bulunması" gerekmektedir ve bunların birisi eksik olursa motivasyon gerçekleşemez (Can, 2000: 27).

Herzberg'in bu modeli, kapsam modelleriyle örtüşmektedir. Eğer hijyen faktörler varsa, hiyerarşide "güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri, büyük olasılıkla" karşılanmıştır. Benzer olarak hijyen faktörlerinin varlığı, VIG' deki "varoluş, ilişki kurma, gelişme" yakın ilişki ve varoluş gereksinimlerinin de tatmin edilmesini sağlar. Motive eden faktörler işin kendine ve bireylerin gelişimlerine ya da diğer daha üst düzey ihtiyaçların tatmin edilmesine odaklanmaktadır (Özer vd. 2009).



Şekil 8: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: (Durak, 1998: 71)

Yukarıdaki şekilde de gösterildiği gibi Herzberg'in kuramına göre motivasyon, içsel ve dışsal faktörlerin mevcudiyetine bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır.

2.1.2.1.4. McClelland'ın İhtiyaç Kuramı

Hiyerarşi kavramını reddeden McClelland, motivasyonun bağlanmadan, başarmadan, güçten ve iradeden oluştuğu yönünde savunma yapmaktadır. McClelland, üç tür ihtiyacın üzerinde durmuştur:

1.Başarma ihtiyacı

2.Güç kazanma ihtiyacı

3.İlişki kurma ihtiyacı

Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koyarlar ve söz konusu bu hedef yönünde motivlenip bilgilerini ve becerilerini arttırmaya çalışırlar. Yüksek güç kazanma ihtiyaçları olan bireyler, güçlerini ve otoritelerini artırarak diğerlerini kontrollerinin altına almak istemektedirler. İlişki kurma ihtiyacıysa bireylerin bir gruba girme, sosyal ilişkilerinin geliştirilmesini ifade etmektedir. Liderler, bireyleri motive eden gereksinimleri tespit ederek bu doğrultuda tedbirler almalıdırlar (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:148).

2.1.2.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını yeniden tasarlayan Alderfer, ihtiyaç sıralamasını daha da basitleştirmiştir. ERG kuramı olarak anılan bu kuram üç ihtiyacın üzerinde durur:

1.Varolma ihtiyacı

2.Ait olma ihtiyacı

3.Gelişme ihtiyacı

Var olma ihtiyacı bireyin temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Dolayısı ile Maslow'un "fizyolojik" ve "güvenlik" ihtiyaçlarına karşılık vermektedir. Aidiyet ihtiyacı, bireylerin başkalarıyla beraber olma, sosyalleşme ihtiyaçlarıdır. Yapısı itibarı ile Maslow'un, "sosyal" ve "özsaygı" ihtiyaçlarına karşılık gelir. Geliştirme ihtiyacıysa Maslow'un "kendini gerçekleştirme" ihtiyacını içerir. "Alderfer'in Maslow'dan farklılaştığı nokta ise ihtiyaçlar arasında kesin bir sıra olmaması ve birey ihtiyaç duyduğunda herhangi bir ihtiyaca yeniden dönebilmesidir. Ayrıca Alderfer, Maslow'un bahsetmediği doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsran ve gerileme üzerinde durmaktadır. Eğer birey geliştirme ihtiyacında hüsrana uğrar ise ait olma ihtiyacında artış olacaktır; ait olma ihtiyacını karşıladığında ise tekrar geliştirme ihtiyacına yönlenecektir. Bu bağlamda; bir ihtiyaç karşılandıkça birey aynı ihtiyaca duyulan istek aynı derecede fazla olmakta; bir ihtiyaç ne kadar az karşılanırsa bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olmaktadır". "Alderfer ihtiyaçları zamansal ve sürekli olarak ele almaktadır. Örneğin, başarı ihtiyacı zamansal olarak ortaya çıkabilir ve karşılandığında, bireyin motivasyonunu artırmaktadır" (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:149).

2.1.2.2.Süreç Kuramları

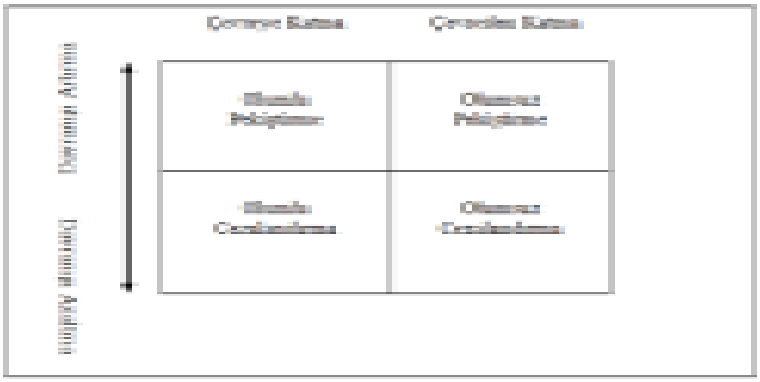
Süreç kuramları olarak bilinen kuramlar şunlardır; "Koşullanma Kuramı", "Vroom'un Beklenti Kuramı", "Lawyer-Porter Modeli", "Adams'ın Eşitlik Kuramı" ve "Locke'un Amaç Kuramı"dır. Bu kuramlara aşağıda değinilmiştir.

2.1.2.2.1.Koşullanma Kuramı

İki bölümde ele alınan bu kuramın ilk bölümünde "klasik koşullanma", diğerinde ise "edimsel koşullanma" vardır. Klasik koşullanma kuramı, Pavlov'un köpeklerle yapmış olduğu deneysel araştırmalara dayanmaktayken, edimsel koşullanma Skinner'ın fareler ve Thorndike'ın kedilerle gerçekleştirdiği çalışma sonuçlarına dayanır. Skinner'ın elde ettiği sonuçların örgütlere uygulanması ile "örgütsel davranış geliştirme" olarak isimlendirilirken yeni bir alan ortaya çıkmıştır.

Skinner deneylerinin neticesinde; düzeneğe bastığında yiyeceğe ulaşacağını öğrenen farelerin davranışlarını "işlemsel davranışa", düzeneğe basmasını öğrenmiş olmasını da "işlemsel koşullanmaya" bağlamıştır. İlişki aracılığıyla öğrenme temeline dayanan deneylerinde Thorndike, acıkmış olan kedileri deney alanına yerleştirmekte ve kediler balığa ulaşmak için bazı işlemleri gerçekleştirmek zorundadırlar. Ödülü alabilmek için kediler belirli bir zamandan yapmaları gerekenleri öğrenmişlerdir. Bu araştırmasıyla Thorndike, "Etki Yasası" nı geliştirmiştir. "Etki yasası ve Skinner'ın sonuçlarına örgütsel davranış yönünden bakıldığında; birey yaptığı işte doyurucu sonuçlara ulaştığı takdirde bu davranışı tekrar etme olasılığının da artacağı sonucu ortaya çıkmaktadır (Şekil 9). Aynı şekilde, eğer birey için sonunda elde ettiği sonuç acı verici ve üzücü olacaksa; birey bu davranışı yenilemekten çekinecektir. Yöneticiler, çalışanlarının davranışlarının örgüt açısından faydalı olduğunu düşünüyorsa, bu davranış şeklinin tekrarını sağlamak için ödül sistemi koymalıdır. Dolayısıyla çalışan ödülü elde edebilmek için motive olacak ve istenilen davranışları sergileyecektir. Ödüllendirme kadar cezalandırma da önemlidir. Örgütlerde, cezalandırma olarak prim

vermemek, rütbe düşürmek, pasif göreve atamak, yetkilerini kısıtlamak, disiplin cezaları vermek ve işten çıkarmak olabilir" (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:151).



Şekil 9: Koşullanma Kuramı (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:150).

2.1.2.2.2.Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuramın dayanağını Vroom'un 1964 senesinde yayınladığı "Çalışma ve Motivasyon" isimli kitabı oluşturur. Vroom eserinde, "motivasyonun bireyin işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Teoriye göre, çalışanların motivasyonu, performansları sonucunda elde edecekleri beklentiler ile ilgilidir. Çalışma sonucunda elde edilecek beklenti pozitif ise birey motive olacak ve daha fazla çalışma gayreti içine girecek, beklenti negatif ise motivasyonu düşerek daha fazla çalışma gayreti göstermeyecektir" (Hakkı ve Camcı 2001: 79).

Bu kurama göre motivasyon, beklenti ve ilgi duymayla ilişkilendirilmelidir. Gösterilen çaba düzeyi "güdülenme" hedefe duyulan ilgiyle belirlenmektedir. İlgi duyulmuyorsa çekicilik de yoktur. Böylesi durumlarda, gösterilen çabalar "güdülenme" azalır. Vroom, kuramında bireylerin beklentilerini oluştururlarken, tercihini işin çekiciliğine ve faydasına göre performans göstereceğine vurgu yapmıştır. Bu kurama göre bireyler alternatif davranışlardan birini seçerlerken, belli bir deneyimden sonra kendileri için hangisinin daha önemli olduğunu anlayacaklardır (Durak 1998: 89).

2.1.2.2.3.Lawyer-Porter Modeli

Bu modelde bireyleri motive eden unsur, ödüldür. "Modelin ilk bölümü Vroom'un modeliyle aynıdır fakat Lawyer-Potter'ın modelinde, yüksek çabaların otomatikman yüksek performans üreteceği kabul edilmemektedir. Performans; Yetenek, kişilik özellikleri, çaba ve algılanan rollerden etkilenir. Algılanan rol, bireyden beklenen davranışlardır. Bireylerin, kazanabileceği ödüller içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır". İçsel ödül, "bir soruna çözüm bulması, fazla mesai il işini bitirmesi" gibi bireylerin kendi davranışları sonucunda elde edecekleri ödüldür. Dışsal ödülse "terfi almak, eğitime gönderilmek, maaş artışı almak" gibi örgütçe verilen ödüldür. Modelde bulunan "algılanan eşit ödül" değişkeniyse bireylerin kendileri kazandıkları ödüllerle örgütte yer alan öteki bireylerin ödüllerini karşılaştırması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyler, haklarının yenildiğini düşünüyorlarsa motivasyon kaybedilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014:153).

2.1.2.2.4.Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın geliştirmiş olduğu bu kurama göre, bireylerin iş başarıları ve doyum dereceleri çalıştıkları ortamlarla alakalı olarak algıladıkları eşitlik ve eşitsizliklere bağlı olmaktadır (Koçel, 2003:524).

Adams yaptığı araştırma ve çalışmalar neticesinde kişilerin sarf ettikleri çabalar ve bunun karşılığında aldığı ödüller ile diğer çalışanların sarf ettikleri çabalar ve bu çabaları karşılığında onlara verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırdıklarını tespit etmiştir. Bu karşılaştırmalar kişilerin, çabaları ve bu çabaların sonucunda sağladığı sonucu içeren bir oran oluşturmasıyla olmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997:106).

Oranlardaki sonuçlar, ücretler, terfiler, maaş, statü gibi şekillerle olabilir. Gayretse, işin başarılması için harcanan emek, çaba, örgütsel pozisyon, yaş, eğitim vb. şekillerde olabilir (Koçel, 2003:524).

Kişiler ödülün adaletli olup olmadığını tespit etmek için bu iki faktörün birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. "Şayet bir eşitsizlik söz konusu ise ödül adaletinin olmadığı ve bir dengesizliğin söz konusu olduğu gözlenmektedir. Bu dengenin bozulması halinde kişi bu eşitsizliği giderici şeklinde davranışlarda bulunacak,

ancak düzelmenin olmadığını gördüğü takdirde ise örgüte verdiği girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun sonucunda da düzelme göremeyen kişi son çare olarak örgütten ayrılma kararını verecektir" (Eren, 2003:601).

"Eşitlik kuramı, performansla algılanan eşit ödül, dışsal ödül, içsel ödül ve doyum sağlama arasındaki ilişkileri güdülemenin temeli olarak kabul etmiştir" (Koçel, 2003:525).

2.1.2.2.5.Locke'un Amaç Kuramı

Locke'un geliştirdiği bu kuram bireylerin kendileri için belirledikleri hedeflerin, onların güdülenme düzeylerini etkileyeceğini savunmaktadır. "Şöyle ki, ulaşılması zor bir hedef belirleyen bir kişinin güdülenmesi, kendisine göre daha kolay bir hedef belirlemiş olan kişiye oranla daha fazla olacaktır. Bu nedenle de daha fazla performans gösterecektir. Kuramın ana fikri; kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir" (Koçel, 2003:525-526).

Bireylerin belirlediği hedefler ne kadar anlaşılır ve açık olursa bu hedefleri gerçekleştirme oranları da aynı derecede artar. "Aynı zamanda bu hedefler ne kadar zor hedefler olurlarsa, bireylerin daha istekli çalışmalarını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır. Buna karşılık bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışması arttıkça, bireylerin başarılı olma şansları azalacaktır" (Aykanat, 2003: 30).

2.2.MOTİVASYON YÖNETİMİ

Motivasyon, insanların bir işi gereği gibi yapmaları için son derece önemlidir. Diğer bir ifadeyle bir işin gereği gibi yapılması için söz konusu işi yapacak olanın motivasyonu önemli olmaktadır. Bu kapsamda motivasyonla performans veya verimlilik birbirleriyle doğru orantılı olarak ilgilidir. Motivasyon artarsa, verimlilik ve performans da artacaktır. Verimliliğin örgütler için son derece önemli olması örgütlerde motivasyonun yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Motivasyon yönetimi, çalışanların daha arzulu iş yapmaları için para, eğitim ve ödüllendirme gibi motivasyon araçlarının yönetilmesidir (Wolf, 2005: 48).

Motivasyon yönetimiyle çalışanların hangi ihtiyaçlarının doyurulmasının motivasyon sağlanacağı tespit edilir ve o ihtiyaçların doyurulabileceği çalışma ortamları yaratılır (Can 2000:385). Bu konu hakkında Budanlı (2001: 93) düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: "Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir."

2.3.MOTİVASYONU SAĞLAYAN ARAÇLAR

Alan yazında genel kabul gören motivasyon araçları; "ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel" araçlardır (Gibbons, 1998:115-132). Bu araçlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Ekonomik araçlar: Ücretlerde artış, ekonomik ödül, kâr payı, primler, sosyal yardım ve kolaylıklar.

Psiko-sosyal araçlar: Çalışma bağımsızlığı, katılım, statü, gelişme ve başarı, takdir edilme, öneri sistemleri, üst yönetimle direkt görüşme, çevreye uyum, sosyal faaliyetler, psikolojik güvence, danışmanlık hizmetleri, yetki devri.

Örgütsel ve yönetsel araçlar: Amaç birliği, sorumluluk ve yetkide denge, eğitim, iş güvencesi, karar almaya katılım, işi cazip kılma, iletişim sistemi, iş genişletme, fiziksel çalışma şartları, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, takım çalışması, fiziksel şartların iyi hale getirilmesi, kariyer ve terfi geliştirme imkânları, açık ve şeffaf yönetim politikası, adaletli ve sürekli disiplin sistemi vb.

İnsan emeği, "üretim faktörleri içerisinde en zor kontrol edilebilendir. Çalışanların yaptıkları işe karşı motive olmaları, yapılan işin kalitesi, çalışanın ve ürünün güvenliği ve dolayısıyla işletme açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Bu amaçla kullanılan en önemli araçlar; ücret, güvenlik, maddi ve manevi ödüllerdir" (Özol, http://www.tasam.org/modules,viewartc&artid=142).

2.4.MOTİVASYONLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.4.1.İçgüdü

Dürtü fizyolojik kökenli dürtülerdir. Öğrenmeyle kazanılmayan, belli uyarılar karşısında organizmanın gösterdiği davranıştır. Freud insanoğlunda iki temel içgüdü olduğunu, bunların yaşama içgüdüsü olan "eros" ve ölüm içgüdüsü olan "thanatos"dur. İçgüdünün esas işlevi, ihtiyaçların neden olduğu gerginlikleri azaltmaktır.

2.4.2.Dürtü

Dürtü, canlıların içinden gelen fizyolojik güdüdür. "Toplumsal etkiler örneğin; belirli bir düzeyde bizi iyi giyinmeye zorlar ama bu bir dürtü değil bir güdüdür, buna karşı acıkınca yiyecek bir şey ya da susayınca içecek bir şey bulmak için bizi güden neden dürtüdür" (Konter, 1998).

2.4.3.Güdü (Motiv)

Motiv veya güdü sözcüğü Latincedeki "hareket etmek" anlamına gelen "movere" sözcüğünden gelmektedir. Dolayısı ile güdüler organizmayı harekete geçiren unsurlar olarak düşünülebilir. "Organizmanın, bir ihtiyacını gidermek için dürtü yönünde etkinlik gösterme eğilimine güdü denir. Örneğin, açlık bir dürtüdür. Bu dürtü doğrultusunda insanın yemek arama davranışını doğuran, organizmayı hazır hale getiren faktör güdüdür" (Konter, 1998).

2.4.4.Güdülenme (Motivasyon)

İhtiyaç, güdülerin ve dürtülerin etkisi ile bir davranışın başlatılması ve hedeflere ulaşma sürecinin tamamını kapsayan kavram motivasyon veya güdülenmedir. Motivasyon üç aşamada gerçekleşir. Bu aşamalar (Konter, 1998);

1.Kişiyi belirli bir hedefe iten güdüleyici durum,

2.Hedefe ulaşmak için yapılan davranış,

3.Hedefe ulaşma.

Örgütlerde motivasyon uygulamasının belirli bir amaç ve hizmete ait olduğu bilinmekte ve uygulama olarak etkinliği test edilmektedir. Örgütlerde çalışan kişilere motivasyon artıcı hizmetler sunulması ve sunulan bu hizmetlerin sadece teoride kalmamak şartıyla pratik olarak da uygulanması ve gerçek alanlarda işlerliğinin test edilmesi şeklinde sonuçlanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 155).

Bu özendirici Yönetim ve Ekonomi 15/1 (2008) 85-97 sayılı çalışmasında bireyler üzerindeki etkileri incelenmiştir ve bireyler üzerindeki etkileri ve ekonomik faktörler göz önünde bulundurulduğunda psikolojik ve sosyolojik bütün etkileri göz önünde bulundurularak yeniden yönetsel ve bilişsel etkisi bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda yeniden düzenlenir ve revize edilir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu 2014: 156).

Ekonomik bireyler ve faktörler göz önünde bulundurulduğunda ödül ve kara katılım biçimleri göz önünde bulundurulduğunda iş yapmaya yönelik faktörler dikkate alınmıştır. Ekonomik faktörler ve motivasyon ilişkileri çerçevesinde bu ilişkinin açıklanabilmesi için bu uygulamalar dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu uygulamaların yapılması bireyler arasında özendirici ve ekonomik faktörleri etkileyici şekilde sonuçlanmaktadır (Eren, 2003: 602).

Yapılan çalışmalar sosyo demografik değişkenler ile birlikte bu alanda yapılan çalışmaların özgünlük derecelerini ve bireyler üzerinde toplam kalite yönetimi çerçevesinde yarattığı etli analiz edilmiştir. Özellikle bu çalışmada yabancı teorisyenler Japonların bireysellik ve motivasyon ilişkilerini göz önünde bulundurmuşlar ve Japonların göreve bağlılık derecesi ile motivasyon ilişkilerinin birbirlerine bağlı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. (Aykanat, 2003: 36).

Psikolojik faktörler incelendiğinde bireyler üzerinde yarattığı değişim ve dönüşümlerin etkisi araştırılmış ve ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen statüler doğrultusunda azalma ve ilerleme göstermektedirler. Psiko ve sosyal faktörlerindeki gelişmelere bağlı olarak değişim ve gelişim göstermektedirler. Psiko-sosyal değişimler demografik değişim ve dönüşümler içerisinde motivasyon üzerinde çok fazla etkileyici yaptırım ve güce sahip olmaktadırlar (Aykanat, 2003: 38).

Psikolojik ve sosyolojik faktörlerin bir diğer etkisi bireylerin iç dünyasındaki değişimleri incelemekte ve duruma göre bireyler üzerinde yaptırıcı etkilerde bulunmaktadır. Özellikle iş performansının gelişimi ilerlenmesi ve daha ileriye dönük bir projeksiyonun gelişimi için bireyler kendilerini psikolojik koruma ve güvence altına alırlar. Bu sosyal faktörlerdeki gelişmelerden sonra iş dünyasında güvence altına alınması ve beraberinde denetimin yapılması sosyal projeler arasında yer almaktadır (Can, 2000: 387).

Örgütsel ve yönetsel faktörler göz önünde bulundurulduğunda karar alma ve verme yetkisine sahip bireylerin örgüt içi dengede ve yönetim anlayışında sistemler arasında işlerlik kazanması grupların denetlenmesi ve yönetilmesi açısından gerekli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel başarı içinde motivasyon önemli olması ve örgütsel performans liderliği içerisinde başarı için otonom olan ve faktörleri etkin kullanan örgütsel ve yönetsel sistemler yapı gereğince yükselme kararları alınması kararlaştırılmış ve uygulanmaya başlanmıştır (Eren, 2003: 602).

Bireylerin örgüt içindeki başarıları öncelikle kişisel başarı ve performansları ile etkileşim içerisinde olmaktadır. Örgütlerdeki sorunların dağılımı beraberinde işlerlik kazanması ve yönetimsel olarak açık kalması koşulu ile nicel ve nitel olarak değer kazanması gerektiği açıklanmaktadır. Performans değerlendirilmesi ve kriter dağılımı gereğince bu sektörlerde iş dağılımı ve motivasyon görevinin değerlendirilmesi için örgüt içerisinde gerekli başarı sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmış ve sosyo demografik değişkenler çerçevesinde motivasyon üzerinde doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Can, 2003: 369).

Kişilerin yaptıkları işlerde performanslarının değerlendirilmesi ve verimliliklerinin araştırılması için bu değişkenlerin komple baştan düzenlenmesi gerektiği şeklinde analizler yapılmış ve sonuçlanmıştır. Tanımlanan bazı hedef ve amaçların tam anlamıyla uygulanabilmesi ve bireylerin belirlenen değişkenler doğrultusunda sosyo demografik değişkenler üzerindeki etkilerinin araştırılabilmesi için ilerleme ve faaliyet raporlarının kişinin sosyal davranışlarına göre ilerlemesi ve çözüme ulaştırtılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kişilerin çalıştıkları ortamda çalışma performansını deneyen değişimler ve gelişimler bireylerin sergiledikleri davranışlara göre bir rota çizmekte ve duruma göre değişkenlik göstermemektedir. Kişilerin geri besleme olayının olması, ulaşılabilir olması ve en önemlisi motivasyon çerçevesinde bireylerin bireysel motivasyon duygusu çerçevesinde beslenme ve başarı gereğince motivasyonun önemli olduğu ve başarının olmasının en önemli nedeninin motivasyon gelişimi gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle girdi ve çıktıların düzenlenmesinde bu durum en önemli sonuçlar arasında bulunmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014: 165)

Bütün araştırmalar dikkate alındığında sosyo demografik değişkenlerin hepsinin motivasyon ile birebir ilişkili olduğu ve yaşam kalitesinin yükseltilerek bireylerdeki verimlilik duygusunu artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Etkinlik kalitesinin artılmaması verimliliği artıracak ve buda tanımlanan değişkenler üzerindeki motivasyon için artışlar şeklinde sonuçlanmış olacaktır (Eren, 2003: 40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Liderlik ve Motivasyon terimlerinden sonra iş hayatında önemli bir yere İş Tatmini kavramını detaylandıralım.

3.1.İŞ TATMİNİ KAVRAMI

3.1.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

3.1.1.1. İş Tatmini Tanımı

İş tatmini, endüstri psikolojisinin en önemli konularından biridir. Yapılan birçok çalışma ile işgörenin iş hakkındaki fikirleri anlaşılmaya çalışılmıştır. İşgörenin işten doyumunun sağlanması günümüzde, örgütün üretim yapmak gibi temel amaçlarından biri sayılmaktadır. İşletmelerde artık örgüt yönetiminin, bir taraftan örgütlerin amacı olan ürün ya da ürünlerin niteliğini ve niceliğini artırmaya çalışırken, diğer taraftan buna koşut olarak işgörenlerin işten tatminlerinin artırmaya çalışmakla yükümlü olduğu ifade edilmektedir (Başaran, 1991: 198).

İşgörenler, hayatlarındaki önemli bir zaman dilimini işleri ile ilgili eylemlere ayırmaktadırlar. Bu eylemler sırasında çeşitli olumlu-olumsuz, iyi-kötü durumlarla karşılaşmaktadırlar. İş hayatında bu şekilde edindiği birikimler, çalışanın işine, işyerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutumunu belirlemektedir. Bu tutumlar ise, işe karşı olan pozitif ya da negatif bakış açışım oluşturmaktadır. Tatmin kavramı da aslında bir tutumdur. Bu açıdan iş tatmini ise, en basit tanımı ile, çalışanın işine karşı tutumu olarak tanımlanmaktadır.

Konuyla ilgili literatür incelendiği zaman iş tatmini konusunda yapılan tanımların genellikle birbirine benzeyen öğelerden oluştuğu görülmektedir. Bu tanımlardan birkaç tanesi aşağıda belirtilmiştir.

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumudur ve işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirlerine uyduğunda

gerçekleşmektedir (Silah, 1996: 270), Bu uyumun gerekliliği sebebiyle "iş tatmini, işgörenlerin düşünsel ve fiziksel sağlıklarının yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının" belirtisi ve moralin en önemli unsurlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bingöl, 1982: 178).

İş tatmini Locke tarafından; iş tecrübesi veya tecrübelerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır (Landy, 1978).

Başka bir tanıma göre iş tatmini, kişinin kendisinin farkında olması, ne istediğini bilmesi ve işine karşı etkili ve değerlendirici reaksiyon göstermesi olarak ifade edilmektedir (Greenberg ve Baron, 1997: 178).

İş tatmini, bireyin işine karşı hissettiği duyguların toplamı olarak da tarif edilebilir. Bir birey yüksek iş tatmin hissettiğinde, bu bireyin genellikle yaptığı işi sevdiğini ve işine değer verdiği anlamı çıkar (Taner, 1993: 48).

İş tatmini, işgörenin çalıştığı iş ve işyeri ile ilgili bir kavramdır. Mesleğini çok seven birçok işgörenin, iş veya işyeri şartları sebebiyle tatmin düzeyinin oldukça düşük olduğu görülebilmektedir. Her tutum gibi, iş tatmini de hisler, inançlar, duygular, davranışsal eğilimlerin ve değerlerin bir bileşimidir (Silah, 1996: 270).

3.1.1.2. İş Tatminin Önemi

İş tatmini, çalışanların en çok önem verdikleri konulardan birisidir. İşletme yöneticileri, çalışanların tatmin seviyesini yüksek tutmak için çaba harcamak zorundadırlar. Çünkü işten tatmin duyma; işletme içi uyum, ürün ve hizmet kalitesi, işten ayrılmalar ve verimliliği önemli derecede etkileyen bir durumdur.

Modern işgörenler, yaptıkları işlerden onurlanma ve görevlerini yerine getirme duygusunu elde edemezlerse veya umdukları ortamı bulamazlarsa amaçlarını daraltmak, gerçekleri çarpıtmak yahut saldırgan veya pasif davranışta bulunmak suretiyle tepki gösterirler. Gerçekte bir bireyin sağlığının en iyi göstergelerinden birisinin iş tatmini olduğu anlaşılmaktadır (Bingöl, 1982: 180).

İş tatmini sadece işteki performansı etkilemekle kalmamaktadır. İnsanların işlerinden duydukları tatmin, iş haricindeki tatmin düzeylerini de yakından etkilemektedir. İş tatmini insanların yaşam tatminleri üzerinde de oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri, organizasyonel performans üzerinde de etkili olmaktadır. İşgörenlerin tatmin seviyeleri yüksekse, işletmede işler yolunda gitmektedir. Aksi durumda ise, işte yavaşlama, verimde düşme, ürün ve hizmet kalitesinde gerileme ve iç iletişimde bozulmalar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin tatmin olgusuna kayıtsız kalmaları, nihai aşama olarak önemli ölçüde müşteri kayıplarına yol açmaktadır. Günümüz hareketli Pazar şartlarında, "örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri, tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamaya bağlıdır. Çünkü iş tatmini işletmede sinerji oluşturarak müşteri tatmin düzeyinin artmasına yol açar" (Naktiyok ve Küçük, 2003: 228). Özellikle hizmet üreten işletmelerde üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi sebebiyle tatminsiz çalışan, müşteriyi direkt olarak etkilemektedir.

Bu nedenlerle işletme yönetimi, tatminsizliği azaltmak için özel bir çaba göstermelidir. Kuşkusuz tatminsizlikler, gerginlikler her iş örgütü için olağandır. Önemli olan, bunları işçi-yönetim iş birliğiyle, zamanla en alt düzeye indirmektir. Bunun için özellikle yönetim, tatminsizlikler ortaya çıkmadan gerekli önlemleri almalı, başka bir deyişle, işçilerin işlerinden tatmin duymalarını sağlayacak düzenlemelerde bulunmalı ve eğer işyerinde şu veya bu şekilde tatminsizlik egemense bunların kaynaklarını, nedenlerini araştırıp çözüme kavuşturmalıdır (Bingöl, 1990: 96).

Ancak, iş tatmininin de kolaylıkla sağlanabildiği düşünülmemelidir. Bireylere egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça, iş tatmininden söz edilemez. İş tatmininde artış oldukça performansın ve işe bağlılığın artması beklenmelidir. Çalışanların örgüt ile bütünleşerek daha üretken, daha etkili, bununla birlikte çalışma mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gerekli çabalarda bulunulmalıdır (Ehtiyar, 1996: 110).

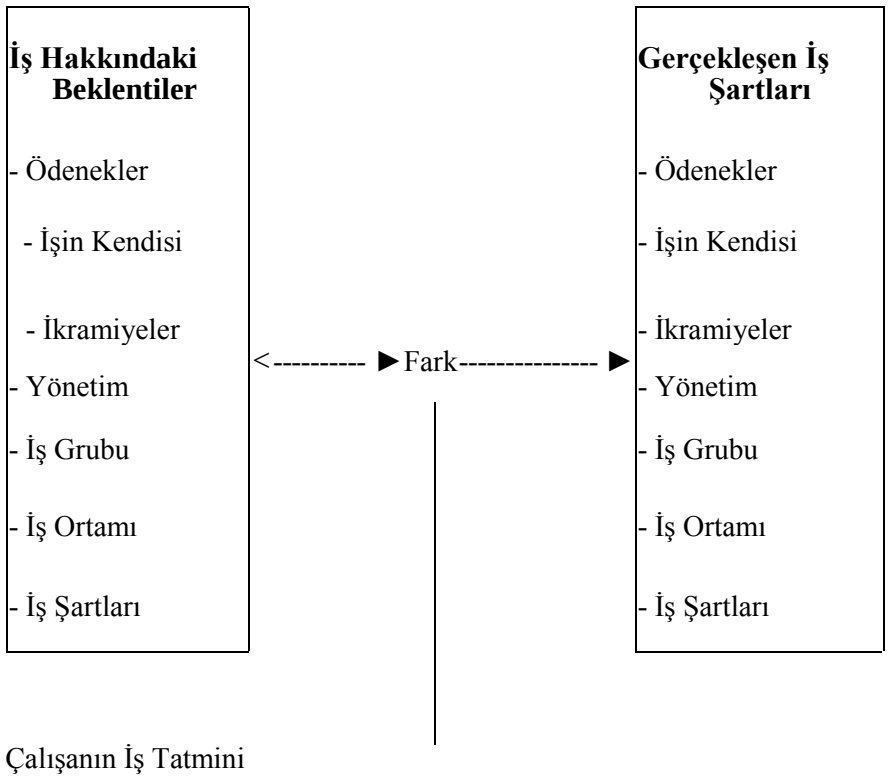
Fakat, tüm yöneticilerin iş tatminin önemini ifade eden yukarıdaki ifadelere katıldığını söylemek doğru olmayacaktır. Bazı yöneticiler çalışanların, kendilerine verilen işleri niteliğine bakmaksızın yapmak zorunda olduklarını düşünürler. Bu şekilde düşünen

yöneticilere göre herkese isteğine göre iş vermek, mevcut çalışma şartlarına göre imkânsızdır. Bu sebeple, işten duyulan tatmin o kadar önemli bir durum değildir, işgörenler sadece işlerini yapmalıdırlar.

3.1.2.İş Tatminini Belirleyen Faktörler

Örgütlerde işgörenlerin yaptıkları işlerden sağladıkları tatminin hangi faktörlerden etkilendiğinin bilinmesi önemlidir. Bu faktörlerin bilinmesiyle işgörenler işgücü potansiyelleri ve yeteneklerine uygun olan bir iş dalına yerleştirilerek üreticilikleri en üst düzeyde gerçekleştirilebilir (Silah, 1996: 277).

Şekil 10: Lawler'a Göre İş Tatmini Oluşma Süreci



Kaynak: (Mitchell ve Larson, 1987: 91)

İş tatmini, çalışanın beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmediği durumuyla yakından ilgilidir. Çünkü genellikle işgörenlerin gerçekleşmesini bekledikleri isteklerle iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirleriyle uyumlu olduğu zaman tatmin olgusu oluşur (Eroğlu, 1998: 251).

Bu sebeple, iş tatmininin oluşabilmesi için işgörenin birtakım hususlarda doyurulması ya da bazı şartların oluşturulması gerekmektedir. İşten doyum etkenleri, iş hakkında olumlu duygular oluşturan şartlar ve işletmenin doyurduğu ihtiyaçlardır. Tatmini, iş ile ilgili ve çalışanın kendisi ile ilgili çeşitli faktörler belirlemektedir. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin örgütteki çabalarına karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz duruma getirecek unsurları tespit edebiliyorlarsa, alacakları tedbirlerle çalışanları kolaylıkla yönlendirebileceklerdir (Yüksel, 2002: 68).

Sonuç olarak, işgörenler, işyerleri ve örgütlerinden beklentilerini elde edebildikleri oranda tatmin duyarlar. Diğer bir ifadeyle mevcut durumdaki sonuçlar beklentilerine en azından eşit olduğunda işgörenler tatmin olmuş sayılırlar (Eroğlu, 1998: 253).

İş tatminini oluşturan şartlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.1.2.1.İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İşgörenin, işinden tatmin olmasında etkili olan işe bağlı faktörler, yöneticilerin tatmin düzeyini etkilemek amacıyla çalışma yapabilecekleri faktörlerden oluşmaktadır. Bunlar, işin kendisi ya da dolaylı olarak iş ile ilgili çeşitli değişkenlerdir.

3.1.2.1.1.İşin Niteliği

İş tatmininin önemli bir kaynağı işin genel görünümü ve işin kendisidir. Kimi hallerde işlerin iş görenlere sağladığı ücretler, statüler ve diğer avantajlar yeterli düzeyde olmasına karşın işlerin genel yapıları işgörenlerin beklenti ve kişiliklerine cevap verecek düzeyde olmadığı için bu durum çoğunlukla bir tatminsizlik sebebi olmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002: 329).

Toplumun, bazı işleri diğerlerine göre daha değerli görmesi de tatminle yakından ilgili bir durumdur. Toplumca yeterli seviyede kabul görmeyen işleri yapmak zorunluluğu,

iş görende tatminsizlik meydana getirmektedir. İşin prestij düzeyi yükseldikçe çalışanların da tatmin düzeyi yükselmektedir.

İşin zorluk ve kolaylık durumu da iş tatmin seviyesini etkileyen önemli bir faktördür. İnsanların başarma arzuları, başarılarını gösterme eğilimleri söz konusudur. Bilhassa, zihin yorucu olan işler, işgörence başarılabiliyorsa ve çevresindekiler bu başarıyı fark ediyorsa işgören yüksek düzeyde tatmin bulmaktadır. Ancak fiziksel olarak zor olan bir işin, iş tatmini bakımından çoğunlukla tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir (Erdoğan, 1999: 237). Çünkü işgörenlerin bedensel kapasitelerinin üzerinde ve sürekli olarak bir bedensel çaba gerektiren yoğun çalışma durumlarına uyum gösterememesi bıkkınlığa ve yorgunluğa neden olacaktır (Eren, 1984: 187). Bu da belli bir süre sonra tatminsizliğin tetikleyicisi olabilecektir.

Ayrıca, işin başkalarının işi üzerinde kontrol imkânı vermesi, organizasyon yapısında üst basamaklarda yer alması, çalışana bilgi ve becerilerini pratiğe dökerek başarma duygusunu yaşatması, gerekli yetki ve sorumlulukların yeterince sağlanması da tatmini etkileyen önemli faktörlerdendir.

Çalışma koşullarının iş tatmininde etkili olmasının nedeni, işgörenlerin fiziksel rahatlığı için, kendilerini mutlu edebilecek iyi çalışma koşullarını arzulamasından kaynaklanmaktadır (Feldman ve Arnold,1985: 197).

3.1.2.1.2.Ücret

İş tatminini belirleyen konulardan bir tanesi de ücret düzeyidir. Ücret, bireyin ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araçtır. Ayrıca, işgörenler elde ettikleri ücretleri göz önüne alarak örgüt yönetiminin kendileri hakkında ne düşündüklerini tahmin etmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2001: 131).

İşgörenler, yaptıkları işle aldıkları ücretleri dengeli bulurlarsa, tatmin duyguları yükselmektedir. Psikolojik özellik olarak da insanlar ne kadar paraya sahip olurlarsa, her tür arzularını ve ihtiyaçlarını o kadar çabuk gerçekleştireceklerini düşündükleri için, tatmin faktörlerinden biri olarak, ücretin çalışan yanında ayrı bir önemi vardır.

Ücret konusundaki önemli bir durum da ücret adaletinin sağlanmasıdır. "İşgörenlerin ücretlerinden tatmin olmaları konusunda aldıkları ücret değil de ücretlerini başka kişilerle kıyaslamaları kriter olarak alındığında, anlamlı sonuçlar çıktığı görülmektedir. İnsanları tatminsiz yapan salt kendi ücretlerinin düşüklüğü değil de diğer çalışanlarla karşılaştırmalarında elde ettikleri kanıların kendi aleyhine olmasıdır. Özelikle grup veya ekip halinde çalışmalarda bu tür kıyaslamalar daha çarpıcı olarak görülmektedir" (Güney ve diğerleri, 1996: 56).

Ücret tatmini ile iş başarımı arasında önemli ilişki vardır. Ücret tatminsizliğinin iş başarımını etkilediği görüşü tüm kurumlarda belirtilen sonuçtur. İş başarımına ulaşmak için bireyin güdülenerek gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir. Bunun için ücretler kişinin yaptığı iş ve diğer çalışma arkadaşları ile uyumlu olarak belirlenmeye çalışılarak ücretten duyulan tatmin arttırılmaya çalışılmalıdır. Bunun için de aşağıdaki önlemlerin alınması olumlu sonuçlar meydana getirebilecektir (Ataay, 1988:141).

- Ücret, bireyin beklentilerine uygun düzeyde belirlenmeye çalışılmalıdır.
- Ücret yapısı iş değerleme sistemine dayanmalıdır.
- Piyasa araştırmaları yapılmalıdır.
- Ücret gizliliği yerine, açık ücret politikası uygulanmalıdır.
- İş başarımına dayalı bir ücret politikası oluşturulmalıdır.
- Ülkemizde pek uygulanmasa da seçenekli ücret ödeme politikası benimsenebilmelidir.

3.1.2.1.3.Kariyer İmkânları

İşgörenler, işinde hep aynı seviyede veya kademede kalmayı istememekte, yaşamları süresince daha iyi koşullarda yaşamayı istemektedirler. Daha iyi yaşam ve çalışma düzeyine kavuşmak, bir terfi olayı ile özdeş daha yüksek ücret elde etmek, çalışanların beklentileri arasındadır (Bingöl, 1998: 163).

Bu sebeple, çalışan herkes, çalıştığı işletmede hangi performans seviyesinde ve hangi nitelikleri yerine getirdiğinde hangi kariyer basamaklarına ulaşacaklarını tahmin edebilecekleri bir yol görmek istemektedir. Şayet işe alınan bir kişi işyerine girdiğinde, işinde yükselme imkânının olmadığına ve alacağı ücretin artmayacağına inanırsa göstereceği çabaların gereksizliği duygusuna kapılarak işine karşı olumsuz bir tavır alabilmektedir (Eren, 1984: 193).

Bunun yanında; işinde yükselme imkânı bulan işgörenler kendilerine daha fazla güvenirler, kişilikleri gelişir, yetkilerinde artış olması münasebetiyle çalışma istekleri de artar. Bununla birlikte işlerinde yükselme olması sebebiyle çevrelerinin göstereceği ilgi ve takdir, işgörenlerde olumlu bir etki oluşturur (Özgen ve diğerleri, 2002: 335).

Sonuç olarak bakıldığında, kariyer haritalarının net olarak tespit edilmediği ve adaletli bir terfi sisteminin bulunmadığı örgütlerde çalışan işgücü; geleceği planlayamamak ve adaletsiz uygulamalar sebebiyle motivasyon eksikliği ile beraber önemli derecede tatminsizlik yaşayacaktır.

3.1.2.1.4. Sosyal Etkileşim ve Çalışma Arkadaşları

Çalışanın, işletme içindeki biçimsel veya biçimsel olmayan gruplarla ilişkilerinin niteliği de tatmin üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanın, iş başarısı yüksek bir grup içinde yer alması, hayat görüşünün grupla uyuşması ve iş dışı sosyal birlikteliklerin olması iş tatminini artırabilmektedir.

Sosyal etkileşim, diğer insanların gösterdiği tutumların kişilerin kendi tutumlarıyla benzer olması durumlarında, diğer insanlarca kabul gördüğü zaman, amaçların başarılmasını kolaylaştırdığından tatmin sağlayıcı olmaktadır (Silah, 1996: 270).

İçinde bulunulan grubun, grup üyelerine yaklaşımı da önemli bir tatmin faktörüdür. Kişinin içerisinde yer aldığı grup işgörene destek, tavsiye, rahatlama ve iş hakkında destekte bulunuyorsa, bu tür bir iş ortamı iş tatminlerini olumlu olarak etkilemektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 132).

İşletme içindeki ilişkiler, çoğunlukla karşılıklı hizmet esasına dayanan işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkilerde tüm ilişkiler, karşılıklı yapılan hizmetlere, yardımlara ve dayanışmalara dayanır. Bu ilişkinin iyi olması, çalışanların tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Başaran, 1991: 204).

Özellikle ekip çalışması uygulamalarının yapıldığı işletmelerde çalışanların sosyal ilişkileri daha da önemli olmaktadır. Çünkü ekiplerin performansları, elemanlarının kaynaşma düzeyine bağlıdır. Kaynaşma ekibin tutkalıdır. Ekip elemanlarını bir arada tuttuğu kadar, onların hem birey hem de toplu olarak vazifelerini yerine getirmelerini sağlamaktadır (Dengiz, 2000: 82).

3.1.2.1.5.İstihdam Güvencesi ve İş Güvenliği

Geleceğin belirsizliği, insanları tedirgin eden önemli bir olgudur. Bu belirsizliği en aza indirecek iş şartları ise, işgörenler tarafından tercih edilen cazip bir durumdur. Kişiler, çalıştıkları örgütlerin kendilerine değer verdiğini, işlerini yapmak için gereken niteliklere sahip olduklarını bilirlerse daha kolay tatmin olmaktadır (Erdoğan, 1999: 244). İşyerinde istihdam güvencesi bulunmadığım düşünmesi, çalışanlara sürekli olarak işini kaybetme duygusu yaşatmakta ve bu durum çalışma psikolojisinde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, kişinin nitelikleri yükseldikçe kendine olan güveni artmakta ve işini kaybetme duygusunu daha az yaşamaktadır.

İşyerinde iş güvenliği ve işçi sağlığına önem verilmesi çalışanlar için ayrı bir doyum faktörüdür. Madencilik, inşaat, havacılık, denizcilik, nükleer santraller gibi bazı işler iş güvenliği açısından diğer işlere göre daha çok risk taşımaktadır. Bu tür zehirlenme, yaralanma, düşme, radyasyona maruz kalma, can kaybı gibi durumların olasılık içerisinde olması dahi işgörenleri bir gerilime ve tedirginliğe sokabilmektedir (Eroğlu, 1998: 325). Çalışanlar,

işyerinde güvenlik unsuruna çok önem verildiği ve her türlü tedbirin alındığına inanıyorsa, nispeten rahatlamakta ve bu durum onların işlerinden tatmin olmalarına yardımcı olmaktadır.

Ancak işgörenlerin, yaptıkları işlerin güvenli olmadığını veya ihmal edildikleri hissine kapıldıklarında motivasyonları kaybolur. Bütün bunların neticesinde işgörenler, güvenlik ve emniyet duygusundan yoksun olup memnuniyetsizliğe kapılacaklardır. İşlerine karşı olumsuz tutumlar sergileyip, tatminsizlik ortaya çıkacaktır (Özgen ve diğerleri, 2002: 334).

3.1.2.1.6.Denetim

İşgörenlerin birçok iş ve eyleminde belirleyici bir öğe olan yönetici, işten tatmin sağlanıp sağlanmamasında önemlidir. Yapılmış olan çalışmalar, ücret gibi önemli bir doyum sağlayıcı faktörün dahi yetersiz olduğu bazı organizasyon ve iş gruplarında sırf amirinden dolayı, çalışanların işlerinden son derece doyumlu olduklarını göstermiştir (Özgen ve diğerleri, 2002: 336).

İşgörenlerin iş tatminleri üzerinde yönetim tarzları iki şekilde etkilidir. İlki, işgörenlerin karar verme süreçlerine katılımlarını sağlamaktır. Katılım, sonuçta işgörenlerin kendilerinin tanınma ihtiyaçlarını ve saygı duyulması ihtiyaçlarını karşılayacaktır. Yaptıkları işlerde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan işgörenler, bunları başka yerde ve ortamda arayacaklardır. Bu da işgörenlerin iş tatminlerini etkileyecektir. Diğeri ise, işgöreni merkeze almaktır. Diğer bir deyişle işgörenleri merkeze alma onlarla destekleyici ilişkilerin geliştirilmesidir. Yönetimin, personel ilişkilerini desteklemesi, çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2003: 19).

Yöneticilerin tatmin sürecindeki bu önemli konumları, onların çok daha bilinçli ve hassas olmalarını gerektirmektedir. İş süreçlerinde personelin düşüncelerini değerlendirmeyen, onların sorunları ile ilgilenmeyen ve iş bilgi seviyesi düşük olan yöneticiler işgörenlerde tatminsizlik duygusuna neden olmaktadır. İşgörenler yaptıkları işin denetiminde, düzenlenmesinde, yeteneklerini kullanarak söz hakkına ve rol alma hakkına sahip ise yaptıkları işten tatmin duymakta ve bununla beraber bu durum başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Bingöl, 1990: 201). Amirleri tarafından sevilen, saygı duyulan ve kendilerine değer verildiği hissini yaşayan işgörenlerin iş tatmin seviyeleri daha yüksek olmaktadır.

İşgörenlerin yönetimlerine güvenmediği hallerde, iş koşulları ne olursa olsun, iş tatminleri gerçekleşmeyebilecektir. Yönetime karşı güvenin olması halinde, fiziki koşullar konusunda yakınmalar azalmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2010: 19).

Bu kapsamda, amir hem çalışanların işten doyumlu olmasını sağlamakta, hem de bireylerin örgütle bütünleşmesini sağlayarak işlerine karşı yabancılaşma gibi örgüt için arzu edilmeyen muhtemel sakıncaları da engelleyici bir role sahiptir (Özgen ve diğerleri, 2002: 337).

İşletme içindeki denetimler, faaliyetlerin daha verimli bir şekilde sürdürülebilmesi, işletmenin kuruluş amaçlan doğrultusunda verimliliğin artırılarak rekabet güçlerinin artırılması, işletmenin varlıklarının rasyonel idaresi, işletme içerisindeki art niyetli olsun veya olmasın hata, hile vb. işletmeye zarar verecek nitelikteki fiillerin önlenmesi gibi amaçlarla yapılmaktadır (Özer, 1997: 79).

Bu asıl amacından farklı olarak yapılan kusur arayıcı nitelikteki denetimler, çalışanların tatminlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanında yapıcı ve çalışanı geliştirmeyi amaçlayan, düzeltici ve önleyici uygulamalar çerçevesinde amaçlarına uygun olarak yapılan denetimler, performansı ve tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Belki de bu sebeple olsa gerektir ki, çalışanlar demokratik denetime, özellikle de iç denetime yer veren işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler (Başaran, 1991:204).

3.1.2.1.7. Sendikal İlişkiler

Sendikal ilişkiler de tatmin üzerinde etkilidir. Sendikalar, işgörenlerin genel olarak isteklerine seslenen toplu iş sözleşmeleri için çaba göstererek bunları gerçekleştirebilmişse, doğrudan olmasa da işgörenlerin işlerinden tatmin olmalarına katkıda bulunmaktadır. Diğer taraftan toplu iş sözleşmesinin işverenler tarafından tam olarak uygulanması da iş tatminini etkilemektedir (Bingöl, 1990: 202).

3.1.2.2.Kişisel Nedenler

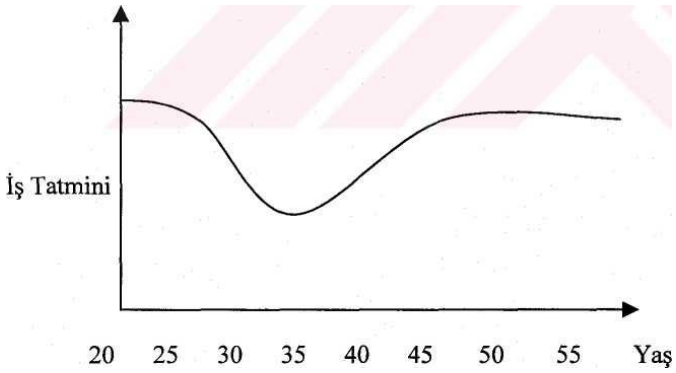
İşten tatminin derecesi, her işgörende farklı düzeylerdedir. İş tatmini, işgörenlerin ihtiyaçlarının derecesine, türüne, süresine, işlerinden, beklentilerinin niteliğine, işlerini değerlendirmelerindeki yeterliliğine dayanır. Her işgörenin bu üç değişkende değişik olmaları iş tatminlerinin değerini de değiştirmektedir (Başaran, 1991: 205).

Bu nedenle, aynı iş ortamı ve aynı örgütsel şartları paylaşmalarına rağmen, her çalışanın iş tatmin düzeyi kişilik özelliklerindeki farklılıklara göre değişiklik göstermektedir. Tatmini etkileyen kişisel şartlar şunlardır:

3.1.2.2.1.Yaş

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu duruma göre, zaman geçtikçe insanların işlerinden daha çok tatmin oldukları söylenebilmektedir. İşgörenler, ilk çalışmaya başladıkları zaman önemli oranda coşkuludur. Bu coşku daha sonraları azalmaktadır. 20'li yaşların sonunda 30'lu yaşların başında tatmin düzeyi en aşağı seviyelere kadar inmektedir.

Şekil 11: İş Tatmini-Yaş İlişkisi



Kaynak: (Silah, 1996: 198)

Herzberg vd.' ne göre iş tatminiyle ve yaş ilişkisi yukarıdaki şekilde gösterilmiştir. Bu ilişkiye göre, çalışanların işten tatmin duyma düzeyleri dönemlere göre farklılık göstermektedir. Buna göre, iş hayatının ilk zamanlarında iş tatmininde düşüş görülmektedir. 30-35 yaş civarlarında iyice düşen tatmin düzeyi, 35 yaşından sonra artmaya başlamaktadır.

Tatmin seviyesindeki bu düşüşün, çalışmaya yeni başlayanların, işe ve işyerine karşı gerçekçi olmayan beklentilerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak, zamanla iş ve işyerine karşı daha gerçekçi bir bakış açısı geliştiren işgörenin tatmin düzeyi yükselmektedir.

3.1.2.2.2.Cinsiyet

İş tatminiyle cinsiyet arasındaki ilişkinin varlığı kesin olarak kanıtlanamamıştır. Bazı araştırmalar, erkeklerin daha çok memnun olduğunu rapor etmektedir. Diğerlerinin raporları ise tersini savunmaktadır (Kantarcı, 1997: 34).

Erkeklerin ve kadınların toplum içerisindeki sosyal rollerinin farklılığı, işle ilgili beklentilerinin de farklılığına sebep olmaktadır. Bu farklılık ise, iş tatmini düzeyinde farklılaşmaya sebep olabilmektedir. Ayrıca, kadınların annelik ve eş rolleri de bu konuda belirleyici bir durumdur (Kantarcı, 1997: 34). Toplum tarafından ailenin ve evin bakım sorumluluğunu kadının üstlenmesi beklendiği için, bu roller kadının dünyasında önemli bir yer edinmekte ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Ayrıca, kadınların ailelerinin ekonomik sorumluluklarını tam olarak yüklenmediklerinden, iş hayatına dair beklentilerinin daha az, "özlem düzeylerinin düşük olduğu, bu nedenle de aynı şartlarda erkeklerden daha kolay iş tatmini sağladıkları" şeklinde bir kanı vardır (İncir, 1990: 52).

3.1.2.2.3.Eğitim ve Tecrübe

Eğitim düzeyi, hem işgörenlerin performanslarını hem de çalışma tutumlarını etkilemektedir. Normal olarak, işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe beklentileri de yükselmektedir. Beklentilerin yükselmesi de doğal olarak, işe karşı olan beklentilerini yükseltmektedir.

İş tatminsizliğine yol açan faktörlerden bir tanesi de işgörenin tecrübesizliği sebebiyle gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmasıdır. İşgörenlerin bu beklentileri, zaman içerisinde işgörenlerin işlerini, iş hayatını tanımaları ve deneyim kazanmalarıyla giderek daha gerçekçi temellere dayanır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 337). Bu tanıma süreci sonucunda işgören, iş ve işyeri gerçeklerinin iyice farkına varmakta ve beklentilerini bu gerçekler doğrultusunda yeniden şekillendirmektedir. Bu durum, beklentiler ve gerçekler arasındaki uyumu artırdığı için genç ve tecrübesiz işçilerin zaman geçtikçe tatmin seviyelerinde artış olmaktadır.

3.1.2.2.4.Sosyal Yapı

İşgörenin, içinde doğup büyüdüğü ve halen yaşadığı sosyal çevre de bireyin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Yaşanılan çevrenin bireye yıllar yılı aşıladığı değerler, beklentiler ve iş yaşamında kendisine biçilen roller, çalışanın işe karşı tutumunu etkilemektedir. İşgören iş yaşamı gerçeklerini öğreninceye kadar, hatta bazen daha sonraları da olayları kendisine verilen o sosyal gözlükle değerlendirmektedir.

İş tatmini, toplumun ekonomik şartlarından da etkilenmektedir. Çalışanlar kendi iş şartlarını toplumsal şartlarla kıyaslamakta ve kendi şartlan toplumun şartlarından yüksek ise tatmin seviyesini yükseltmektedir. Tersi durumlarda ise tatmin seviyesi düşük olabilmektedir.

3.2. İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İşgörenlerin iş yerlerinde işlerinden tatmin olmamasının bireysel ve örgütsel açıdan bazı sonuçları söz konusudur. Bu sonuçlara aşağıda ayrı başlıklar halinde yer verilmiştir.

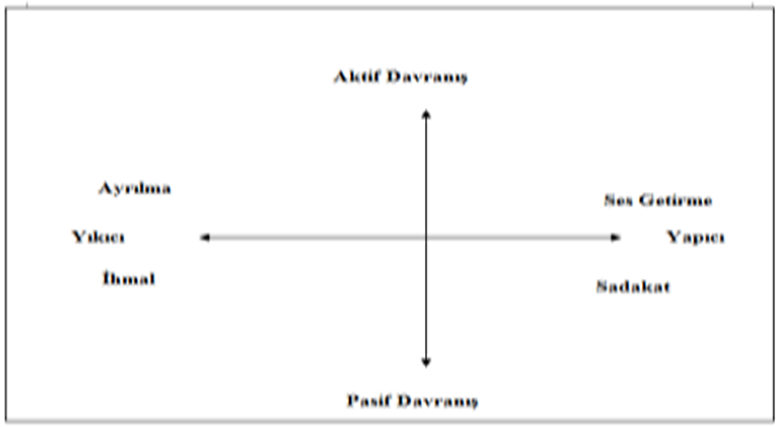
3.2.1.Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İşgörenlerin iş yerlerinde, yaptıkları işin anlamsız gelmesi, sorunlarla yönetim kademesi tarafından gerekli zamanda ve biçimde ilgilenilmemesi, yönetim tarafından alınan kararların işgörenlere gerektiği gibi izah edilememesi gibi olayların sonucunda işgörenler işlerinden kendilerini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedirler. Bunun dışında işlerinde beklentilerine ulaşamayan işgörenler, işyerinde tepkilerini çocuksu davranışlarla gösterebilmektedir. Daha da ilerisi, işgörenlerin beklentilerine ulaşamaması bazılarında saldırganlık davranışlarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Kişilere ya da eşyalara saldırı şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Sevimli ve İşcan, 2005: 59).

3.2.2.Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İnsanlarda açlık hissi "mide ağrısı" ya da "halsizlik" şeklinde kendini gösterebildiği gibi, bozulmuş moral de "kendini düşük tatmin, iş yavaşlatma, hırçınlık, geçimsizlik gibi biçimlerde kendini gösterebilir. Düşük tatmin, büyük bir ihtimalle, işgören devir hızının yüksek olması sonucunu da doğurur. Bu yetişmiş iş gücünün kaybedilmesi demektir. İşgörenin moralinin düşük olması sonucu işi yavaşlatmalar, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, iş durdurmaları, işgören devir hızında yükseklik, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, iş veriminde düşmeler, işgörenler arasında sürtüşmeler, iş emir ve kurallarına itaatsizlik" gibi durumlar ortaya çıkar (Eren, 1984).

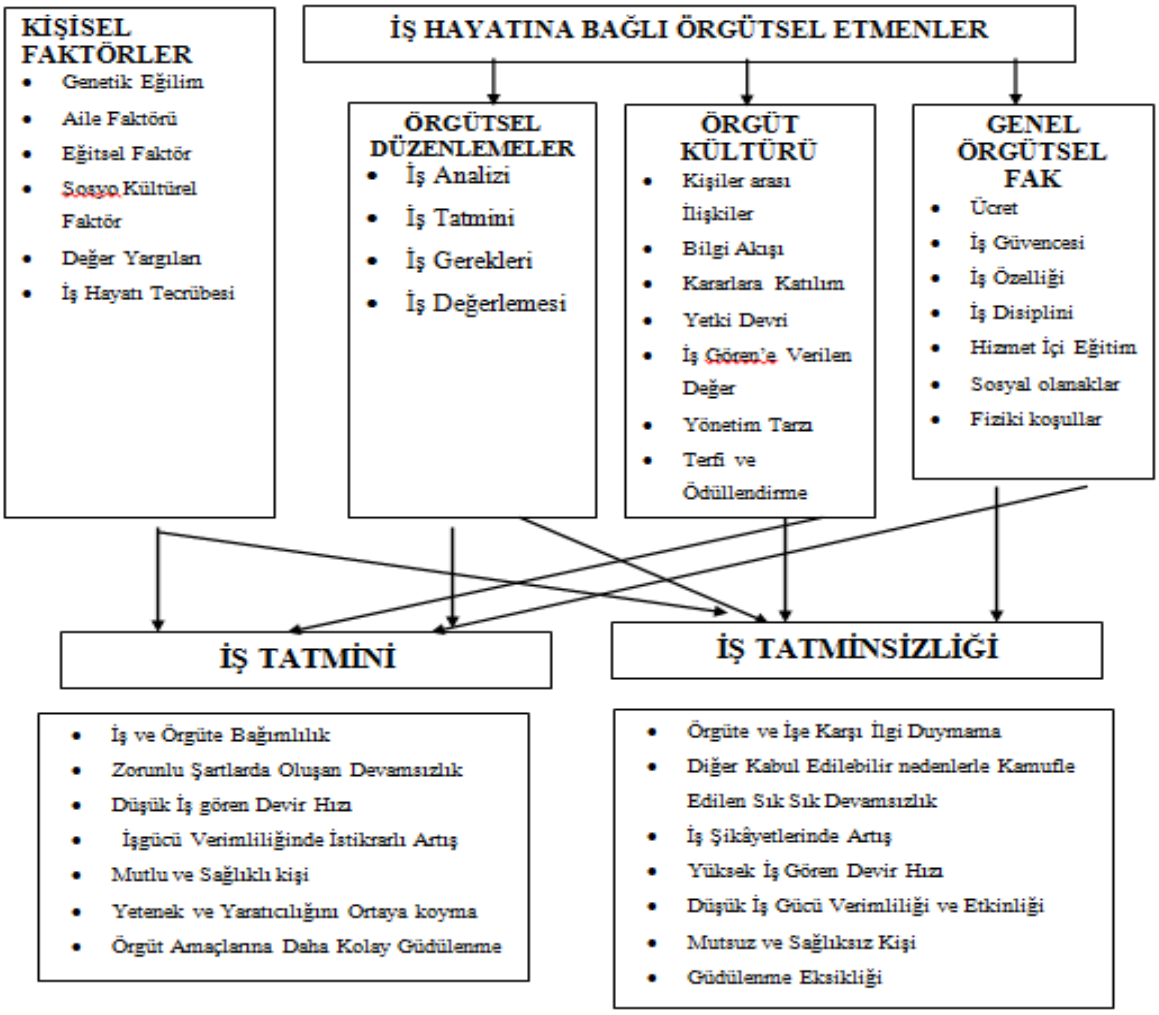
İşlerinden tatmin olmayan işgörenler işyerlerindeki işlerinden çok işyeri dışındaki dünyasıyla ilgilenir. İşlerine yeteri kadar ilgi gösteremeyen işgörenler iş kazalarına daha yatkın olurlar. Çünkü kazaların bireylerin fiziksel ve psikolojik durumları ile ilişkisi vardır (Sevimli ve İşcan, 2005).



Şekil 12: İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri

Kaynak: Erdoğan, İ. (1999), "***İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış"***, Avıcıol Basım yayın, İstanbul.

Yukarıdaki şekilde işgörenlerin iş tatminsizliklerini yansıtma biçimleri gösterilmiştir. Buna göre işgörenler iş tatminsizliği yaşadıklarında aktif ve pasif olmak üzere iki davranış biçimi gösterirler. İş tatmini yüksek olan işgörenler ses getirme, yapıcı olma ve sadakat türünde davranış gösterirlerken, iş tatmini düşük olan işgörenler işten ayrılma, yıkıcı davranma ve işlerini ihmal etme gibi davranışlar gösterirler.



Şekil 13: İş Tatmini ve Neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İİBF. Dergisi, 2002.

İşletmelerin daha fazla kar elde etmek ve sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için rekabet üstünlüğü sağlamaları kaçınılmaz bir durum haline gelmiştir. Bu ortamda işletmeler verimliliklerini artırma adına kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. İnsan kaynağı diğer tüm kaynakların etkinliğini ve verimliliğini artıran en önemli unsurdur. Bu sebeple çalışanların veriminin artması işletmenin tüm kaynakları üzerinde olumlu bir etki meydana getirecektir. İş tatmini sağlayan işgörenin, bireysel verimi artacağı gibi işletme adına yararlı davranışlar sergilemesi ve örgüt için gerekli olan uygun ortamın oluşmasına katkıda bulunması mümkün olacaktır. İnsan davranışları üzerinde mutlak etkisi olan demografik değişkenlerin iş tatmini üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir.

Rekabetin yoğun bir hale gelmesi neticesinde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için kaynakların etkili ve verimli kullanılması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletme başarısında en etkili faktörlerden biri olarak işletmelerin temel amaçlarından olmuştur (Bernal vd.2005: 279-280)

Yöneticiler, işletmenin önemli yerlerinde müşterilere yüz yüze temas eden çalışanların iş tatminlerini arttırmaya çalışmalıdır (Rogers, 1994: 5). Çalışanın hizmet sunduğu müşterisi ile yüz yüze bulunması, müşterinin memnun olacağı hizmeti sunabilmesi için iş tatmininin düşük olmamasını gerektirir. Hizmetin kalitesi çalışanın iş tatmini, hizmeti gerçekleştirdiği sıradaki duyguları ve düşünceleri ile yakından ilişkilidir (Toker, 2006: 154).

Müşteriler ile tedarikçilerin uyumu konusundaki etkinlik, işletme başarısında Gürkan vd. (2017), "Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması", BEÜ SBE Derg, 6(2), ss. 130-157.kritik öneme sahiptir. Çalışanların hizmet sağlama yoluyla tedarikçi olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Whitten, Bentley ve Barlow, 1994: 20).

İş tatmini düşük olduğunda, çalışanların işletmeye bağlılığında azalma meydana gelir. Böyle bir durumda iş tatmini sağlayacakları bir işe geçme çabası içinde olurlar veya çalışmalarında isteksiz davranırlar. Bu durum verimsiz olmalarına yol açar. Tam tersine iş tatmin düzeyinin artması işletmenin etkinliğini artırır (Ay ve Karadal, 1995: 63). Çalışanların iş tatmini sağlayabildiği işletmelerin, çalışan sağlama ve bunların sürekliliği konusunda sıkıntı yaşamadığı, iş tatmini sağlayamayan işletmelerin bu konuda sıkıntı duyduğu gözlenmektedir (Vecchio, 1991: 117).

Kişilere ait değerler ve bu değerlerin kişi için önemine göre iş tatmini düzeyleri de farklılık gösterir. Bazıları için ücret birinci derece önemli iken bazılarında yükselme olanakları veya başka bir faktör önemli olabilmektedir. İstediği işi yapabilen, aldığı ücretin ihtiyaçlarını karşıladığını, koşulların büyük ölçüde istediği gibi olduğunu düşünen çalışanın, maddi ve manevi gereksinimlerini büyük ölçüde karşılaması sonucu hem iş hem de iş hayatı dışında daha mutlu olacağı düşünülmektedir (Örücü vd.; 2006:40). İş tatmini kavramını stres ve yorgunluğu en aza indirecek yöntem ile çalışmak şeklinde Taylor ve Gilbert ilk olarak 1911 yılında kullanmıştır. Hawthorne araştırmalarının bu konudaki esas bilimsel çalışmaların başlangıcı olduğu kabul görmektedir (Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007: 74).

Çalışanların işlerine yönelik hissettiği pozitif duygular ve bunların ortaya çıkardığı sonuçlar iş tatmini ile ifade edilmektedir (Cranny ve diğ., 1992: 1). İş tatmini kişinin, iş çevresinin tamamından elde ettiği ve onu rahatlatan duyguların ifadesidir. İşin kendisi, yöneticiler, iş arkadaşları ve işe dair diğer faktörler iş çevresini oluşturmaktadır (Cribbin,1972: 155).

İş tatmini, ihtiyaçları karşılanan çalışanın işine gösterdiği duygusal tepkilerdir (Miner,1992:116).

Kişinin ihtiyaç duyduğu ve kendisi için önemli olan değerler ile işi arasındaki uyum iş tatminini gerçekleştirmektedir. İşe ait farklı yön ve faktörler ile ilgili geliştirilen tutumların bir araya gelmesi, yapılan işin karşılığında bireyin beklentilerinin ne kadarının karşılandığı, iş tatmininin oluşmasına vesile olmaktadır (Eren, 1996: 112).

İş tatmini kavramı örgütsel davranış geliştirilmesi ile ilgili araştırmalarda, verimliliği artıran bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Kişisel ve duygusal bir kavram olan iş tatmininin sağlanması için, yöneticilerin çalışanlarına yardımcı olması önemlidir. Kişilerin psikolojik olgunluğa ulaşmasında etkili olan iş tatmini gerçekleşmediğinde hayal kırıklına yol açar. Tatmin düzeyinin düşük olması işe karşı soğumaya, verimin düşmesine, moral bozulmasına ve sonuç olarak toplumun sağlıksız hale gelmesine sebep olur. İş tatmini sağlanamadığında çalışanlarda işten soğuma, kaçma, ayrılma, yakınma, işin geleceği ile ilgili umutsuzluğa neden olan duygu ve düşüncelerin gelişmesi gibi olumsuz durumlar gelişebilmektedir (Toker, 2006: 156).

Çalışanların tatminsiz olması işletmede grev, verimin düşmesi, işin yavaşlatılması gibi bir takım disiplin sorunları ile sonuçlanmaktadır. İşletmeler çalışanlardan üst seviyede verim almaya çalışırken, onları korumalı ve istekli hale getirmeye çalışmalıdır. Tatmin sağlayan unsurlar iş ortamındaki ödeme, yönetim ve denetim şekilleri, işin kendisi ve iş yerindeki arkadaşlar gibi durumlar ile ilişkilidir. İşgörenlerin yeteneklerini kullanabilmesi, başarma isteği, gelişebilecekleri koşulların sağlandığına inanması, güven duygusu, işletmenin uyguladığı politikalar, ödeme şekilleri, yaratıcılığın değerlendirilmesi ve diğer çalışma koşulları iş tatminini ölçmek için kullanılan faktörlerden bazılarıdır (Sevimli ve İşcan, 2005:60).

İş tatminine etki eden faktörler bazı akademisyenler tarafından iki gruba ayrılmıştır. İşin kendisi ile ilgili olan başarma, kazanma, bağımsız çalışabilme, kontrol hisleri gibi işin

yapılmasına yönelik faktörler iç tatmini oluştururken, işin kendisi ile doğrudan ilgili olmayan yöneticilerin davranışları, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, çalışma ortamının durumu, elde edilen gelir gibi faktörler dış tatmini oluşturmaktadır (Özgen vd, 2002: 337).

Kişinin çalışırken hissettiği tatmin içsel tatmini ifade ederken, çalışmasının karşılığında elde ettiği tatmin ise dışsal tatmini ifade etmektedir. İçsel tatmin düzeyi yüksek çalışanların dışsal tatmin düzeyi yüksek çalışanlara göre çevreye karşı daha duyarlı oldukları ve hak arama konusunda daha istekli ve kararlı oldukları belirlenmiştir. Bu açıklamalardan sonra kısaca sosyo-demografik değişkenler çerçevesinde tatmin duygusu tanımlanacak olunursa aşağıdaki gibi sınıflandırılmışlardır (Toker, 2006:163);

İçsel Tatmin

Çalışanların iş tatminini etki eden faktörleri, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde gruplandırmak mümkündür. İşgörenin yeteneklerini sergileyebilmesi, bireysel amaçları elde etmesi ile ilgili duyguları hissetmesi, diğer insanlar üzerindeki etki seviyesi, çalışmalarındaki bağımsızlığı, işletme ile etik değerler konusundaki uyumu, kullanabildiği yetki ve sorumluluklar, güven duyabilmesi, sosyal imkânlara sahip olması, elde ettiği sosyal statü gibi birtakım faktörler ile alakalı tatmin, bireyin içsel tatminini tanımlar.

İçsel tatmin duygusunu ortaya çıkaran, çalışanların yapılan işin özellikleri sonucunda hissettikleri tatmin duygusudur. İçsel tatmin işgörenlerin işi yerine getirmeleri için gerekli becerilerine ve morallerine olumlu veya olumsuz etki etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001: 132).

Çalışırken kazanılan doyumun ifadesi olan iç tatmin, çalışanın hedeflediği kalite standartlarına kavuşması, yeni metodları uygulamadaki başarısı ile artacaktır. Çalışanların işyeri dışındaki kişisel beklentilerinin işyerindeki beklentilerinden farklı olabileceğini, bunlar arasında uyum Dışsal Tatmin Çalışanın, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda elde edilen tatmin durumu dışsal tatmin şeklinde ifade edilmektedir (Dengiz, 2000: 85).

Kuramsal Çerçeve

İş tatmini, davranış içeren motivasyondan bir tutum olarak farklıdır. Fakat literatürde sistematik olarak incelenmesi ilk olarak motivasyon kuramlarıyla gerçekleşmiştir. Çalışanların iş tatminini açıklamak üzere oluşturulan kuramlar iki grupta ele alınmaktadır.

Çift Etmen Kuramında iş tatmini sağlayan faktörleri Hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olarak gruplandırmıştır. Hijyen faktörleri ait olma, sosyal ihtiyaçlar, güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlardan oluşurken Maslow' dan farklı olarak işin kendisi, başarı, gelişebilme imkânı, sorumluluk alabilme, terfi durumları gibi ihtiyaçlar motivasyon faktörleri olarak kabul edilmiştir. Maslow'un alt düzey ihtiyaç karşılığı olan hijyen faktörlerinin (işletmenin uyguladığı politika, yönetim şekli, çalışan ilişkileri, çalışma ortamı ve koşulları, ücret); güdüleyici rolü bulunmamaktadır. İş tatminini artırmazlar fakat eksikliklerinde tatminsizliğe yol açarlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 135).

Güdüleyiciler olarak belirtilen motivasyon faktörleri (tanınma, başarma, işin kendisi, terfi, sorumluluk alma vb.) iş tatminini artırıcı özelliklere sahiptir. Güdüleyiciler hijyen faktörleri mevcut ise devreye girerler. Alderfer, Maslow'un belirlediği ihtiyaçları üç grupta toplamış ve ihtiyaçların hiyerarşik olarak karşılanması düşüncesinin tersine bu üç ihtiyacın da aynı anda hissedilebildiğini belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar; Var olma (Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları), Ait olma-İlişki kurma (Diğer insanlar ile ilişkide bulunma ve bir arada olma) ve gelişme (Kendisini ve yeteneklerini geliştirme) ihtiyaçlarıdır. McClelland, insanların motivasyon yapısının çok küçük yaşlarda oluştuğunu, sonraki motivasyonlarda buna göre hareket ettiğini belirterek, çalışma hayatında insanın ihtiyaçlarını başarı, bağlanma ve güç olarak sınıflandırmıştır. McClelland, bireyleri ve toplumu etkileme konusunda başarının daha etkili olduğunu belirterek, başarının amaç düzeylerini yükselteceğini, böylece insanların daha fazla çalışarak daha çok ilerleme kaydedeceklerini ifade etmiştir. McClelland' a göre, kişiler başarı güdüsünden yoksun olduklarında üretim yavaşlayacak ve verim azalacaktır. Çalışanların iş yerindeki başarısını artırmak için, başarısızlığa neden olan durumların düzeltilmesi gerekecektir (Özgen vd, 2002: 337).

Vroom' un (1964) Beklenti Kuramı' na göre çalışanlar, çaba gösterdiklerinde, değerli bir sonuca ulaşmayı başarabileceklerine inandıklarında gayretli olacaklardır. Bir iş tamamlandığında, birey için değerli olan bir fayda sağlıyorsa çekiciliği olacaktır. Sonuç olarak beklenti kuramı, çalışanların işinde ve örgütünde performansının yükselmesine etki eden gayreti sağlayacak faktörlerin araştırılmasını sağlamış olmaktadır. Beklenti kuramı çalışanların işe yönelik davranışlarının bireysel amaçlar ile ilişkisini açıklamaktadır. İşletmelerin bireyleri eğitmesi, iş ve iş yeri ile ilgili engelleri kaldırması, güveni sağlaması, ödülleri uygulaması gibi görevleri bulunmaktadır (Toker, 2006: 159).

Adams'a göre, iş tatmini çalışanın ortaya koyduğu çaba karşılığında ulaştığı sonuçlar ile aynı ortamda diğerlerinin ortaya koyduğu çaba karşılığında elde ettiklerini karşılaştırması sonucunda gerçekleşen bir durumdu. Çalışılan ortam ile ilgili algılanan eşitlik ve eşitsizlikler, bireyin başarısı ve tatmin düzeyini etkilemektedir. Bu kurama göre başarının yükselmesinin yüksek tatmin ile sonuçlanabilmesi, çalışanların çabalarının karşılığında bekledikleri ile elde ettikleri arasında denge kurulması ve adil ödül dağıtılmasına bağlıdır (Toker, 2006: 162).

Locke Amaç Kuramı'nda bireylerin davranışını güdüleyen bilinçli amaçlar bulunduğunu, amaçlarına ulaşmaya çaba gösteren bireyin amacına ulaşana kadar çalışacağını belirtmiştir. Emmons (1999) insanların kendi belirledikleri amaçlarını yaşama aktardığını belirtmiştir. İnsanlar girdikleri farklı ortamlar içerisinde kendi amaçları doğrultusunda etkileşim kurar ve davranır.

Çalışanların amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabalarının özendirilmesi ve pekiştirilmesinin, işletmenin önderlik görevini yerine getirmesi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, çalışanı ödüllendirmesi ile ilişkisi bulunmaktadır (Sevimli ve İşcan, 2005: 65).

İş tatmine etki eden faktörler genelde bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki grupta incelenmektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi, kişilik vb. özellikler bireysel faktörler olarak ele alınırken, iş ortamı, işin niteliği, yönetim şekli, güvenlik, iletişim, ücret, çalışma arkadaşları, terfi olanakları vb. özellikler ise örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır (Dengiz, 2000: 87).

Schultz ve Schultz (1998)' a göre cinsiyet, yaş, çalışma süresi, unvan, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş tatminini etkilemektedir, bazı kişilerde ise iş tatminine yönelik duyguların sabit kaldığını ve bu sebeple bazı özelliklerin bu kişileri çok az etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Örgüt veya yöneticiler bu etkenleri değiştiremeseler de birtakım kestirimlerde bulunabilirler. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile cinsiyet farklılıklarına göre ilişki sonuçları tutarsızdır. Hulin ve Smith (1964) araştırmalarında kadınların işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna varmışlardır. Clark (1997), yapmış olduğu araştırmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmış, evliliğin ise kadınların iş doyumları üzerinde olumlu etki ettiğini, erkeklerin iş tatminlerini etkilemediğini belirtmiştir (Dengiz, 2000: 91).

Çalışma yaşamında taktik olarak bulunan bireyler yaptıkları iş ile kendi aralarında bir seçim seleksiyonu gösterirler ve duruma göre buradan kendi çıkarları doğrultusunda bir iş doyumu yaşamaya çalışırlar bu iş doyumunda ki asıl amaç bireylerin iş tatmini yaşaması ve sonucunda tatmin düzeyine ulaşmış olmalarıdır. Bireyler üzerinde tatmin duygusunu oluşturan etmenler gerek piyasalar gerekse şirketler veya bireylerin çalıştığı ortamda bulunan üst düzey yöneticiler tarafında takip edilip, değerlendirilir (Toker, 2006: 164).

Çalışma ortamı bireylerin kendilerini rahat hissedecekleri ve bu ortamda gerekli güdülenmeleri sağlayarak ilerleyebilecekleri bir ortam oldukları için burası onlara göre düzenlenmeli ve gelişimlerde bu duruma göre sağlanmalıdır. Yapılan bu açıklamalardan sonra güdülenme ile birlikte bireyler çalıştıkları ortamlarda başarı sağlayacak ve iş tatmin düzeyi de bu aşamada gerçekleşmiş olacaktır. Çalışanların işlerinden ve en önemlisi de yaptıkları işlerden memnun kalmaları işlerdeki başarı ve verimlilik oranlarının artması şeklinde sonuçlanır ve piyasalardaki işlerliğe de hız kazandırmış olur (Özgen vd, 2002: 354).

Modern anlamda çalışma sistemleri özünde bireylerin iş kapasitesi ve verimliliğini artırmak odaklı olduğu için yeni bulunan metodolojik çalışmalarda bunun üzerine odaklanmış ve ileriye dönük gelişmeler sağlanmaya çalışılmıştır (Dengiz, 2000: 96).

Örgüt içinde oluşan ve bireylerin iş performansını etkileyen iş tatmini ölçüm teknikleri ilk ve en kapsamlı şekilde Minnesota Üniversitesi Tarafından örgüt içinde çalışanların tatmin düzeyini ölçmek için yapılmıştır. Bu ölçekte bireylerin sorumluluk dereceleri, işe odaklanma sınırları, işin kapasitesi, izin zorluk derecesi, işin ilerleme fırsatları gibi değişkenlerde göz önünde bulundurularak tatmin düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır (Sevimli ve İşcan, 2005: 71).

İş tatmininin oluşması ve değerlendirilmesi, davranış bilimciler tarafından da incelenme alanı bulmuş ve gerekli teknik incelemelerden sonra teorik olarak incelenmiştir. Davranış bilimlerinin temelinde tutumların gösterilmesi, uygulanması ve bireyler üzerindeki etkileri araştırılmış ve uygulanmıştır. Bu tutumlar sonucunda bireylerin işlerinde gösterdikleri performansları değerlendirilerek iş tatmin düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. (Toker, 2006: 169).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

"Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" adlı bu araştırmanın genel amacı iş görenlerin motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde amirlerinin liderlik davranışlarının etkisini incelemektir.

Araştırmanın bir diğer amacı da liderlik özelliklerinin iş görenlerin motivasyonları, içsel ve dışsal iş tatminleri üzerinde etkilerinin var olup olmadığını araştırmaktır.

4.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşgörenlerin motivasyonu ve iş tatmin düzeyleri hem işgörenleri hem de işverenleri çok yakından ilgilendirmektedir. Motivasyonu ve iş tatmin düzeyleri yüksek olan işgörenlerin işlerine ve örgütlerine daha bağlı oldukları, verimliliklerinin yüksek olduğu, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı, diğer çalışanlarla ve amirleri ile ilişkilerinde daha başarılı oldukları vb. bulgular çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur. Araştırmamızın literatür kısmında bu çalışmalara yer verilmiştir. İşgörenlerin motivasyonunun ve iş tatmininin yüksek olması örgütler açısından da çeşitli etkilere neden olmaktadır. Bunlardan bazıları, örgütsel verimlilik artışı, işgören devir hızında azalma vb. olarak sayılabilir.

İşgörenlerin motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artırılmasında elbette ödül-ceza, terfi, ücret artışı, iş koşullarının iyileştirilmesi vb. sayılabilir. Ancak çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde yöneticilerinin liderlik davranışları da oldukça etkilidir. Bu da çalışmamızın önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma hangi liderlik tarzına karşı işgörenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin ne şekilde etkilendiğini ortaya koyması açısından da önemlidir.

4.3.SINIRLILIKLAR

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir;

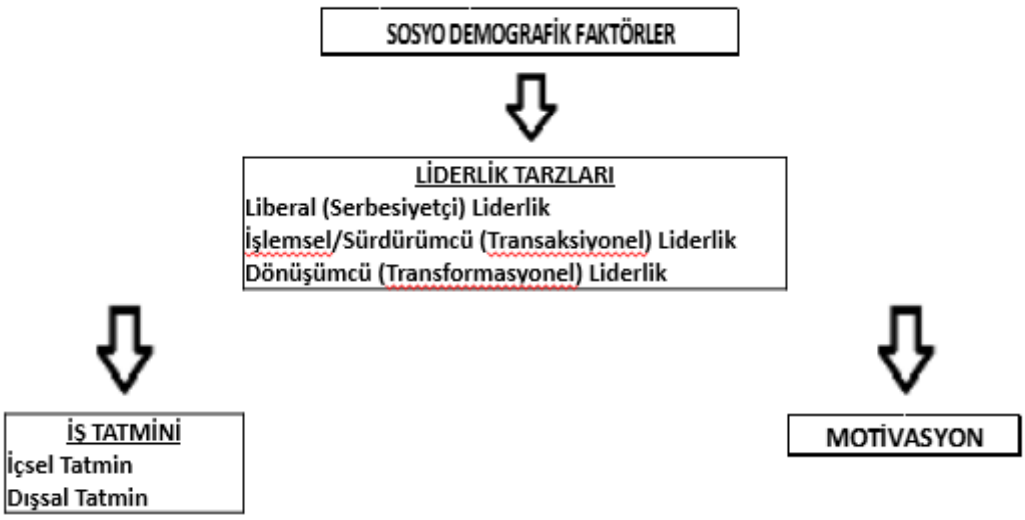
- Araştırma alanda yazılmış literatür araştırması ve uygulama ile sınırlıdır.
- Araştırma verileri kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.

4.4.PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın problem cümlesi "Liderlik özelliğinin iş görenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisi var mıdır?" şeklinde oluşturulmuştur.

4.5.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan banka çalışanları, örneklemini ise özel bir bankada çalışan ve rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiş 300 banka çalışanı oluşturmaktadır. Model için kurulan şablon ve bu doğrultuda uygulanacak alt boyutlarını şematize olarak gösterime aşağıda şekil 14 yardımıyla açıklanmıştır.



Şekil 14: Araştırmanın Modeli

4.6.VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çocuk sayısı, eşin çalışma durumu vb.) belirlemek amacıyla 14 soru oluşturulmuştur. Bu soruların yanında 20 soruluk iş tatmini ölçeği, 36 soruluk liderlik davranışı ölçeği ve 24 soruluk motivasyon ölçeği kullanılmış, toplam 94 sorudan oluşan anket formu katılımcılara uygulanmıştır.

İşgörenlerin iş doyumunu ölçmek için "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek Weiss vd. tarafından çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacı ile

geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali Baycan (1985), Oran (1989), Özdayı (1995) ve Bayraktar'ın (1996) çalışmalarında kullanılmıştır. Ölçeğin iş tatmini güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayıya göre ölçeğin güvenilirliği yüksektir (Akdoğan, 2002).

Ölçekte iç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin boyutları 20 ifadeden oluşmakta, her bir ifade "Hiç Memnun Değilim"den "Çok Memnunum"a kadar 5'li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir.

Diğer ölçek olan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", Bass (1985) tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre tespit edebilmek için hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmaktadır ve ifadeler "Hiçbir Zaman"dan "Daima"ya kadar 5 aşamalı Likert tipi ölçek ile değerlendirilmektedir. Ölçekteki 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri "Dönüşümcü Liderlik", "Sürdürümcü Liderlik" ve "Serbestlik Tanıyan Liderlik" olmak üzere 3 faktör altında toplanmaktadır. Ölçekte yer alan "2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36" numaralı maddeler dönüşümcü liderlikle ilgili, "1, 3, 4, 11, 12, 16, 20, 21, 22, 24, 26, 27" numaralı maddeler sürdürümcü liderlikle ilgili ve "5, 7, 17, 28, 33" numaralı maddelerse serbestlik tanıyan liderlikle ilgilidir.

Akdoğan (2002)'ın çok faktörlü liderlik ölçeğinde, ölçeğin geneli için maksimum Güvenilirlik Cronbach Alpha tekniği ile hesaplandığı zaman .93, minimum güvenilirlilikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer .91 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğinin "Dönüşümcü Liderlik" faktörü için maksimum güvenilirlik Cronbach Alpha tekniğiyle hesaplandığında .93, minimum güvenilirlilikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer .95 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin "Sürdürümcü Liderlik" faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniğiyle hesaplandığında .72, minimum güvenilirlilikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer .74 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin "Serbestlik Tanıyan Liderlik" faktörünün geneli için Cronbach Alpha tekniğiyle hesaplandığında .72, minimum güvenilirlilikse Guttman tekniğiyle hesaplanan değer .70 olarak tespit edilmiştir.

İşgörenlerin motivasyonlarını ölçmek amacıyla "Mesleki Motivasyon Ölçeği'' kullanılmıştır. Bu ölçek Ural tarafından 1996 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin psikometrik sınamalarının yapıldığı ilk çalışmada ölçek 28 maddeden oluşurken, araştırmacının daha sonraki çalışmalarıyla ölçekteki madde sayısı 24'e indirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik sınamaları yapılmış, geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Araştırmacı 24 maddelik ölçeğin Cronbach alfa katsayısını .91 olarak belirtmiştir.

Analize geçilmeden önce yapılan anketteki sosyo-demografik değişkenlere ait veriler, cevaplar ve tanımlayıcı istatistikler tablolar yardımıyla tanımlanacak olunursa, ölçüm için kullanılan motivasyon, iş doyumu ve liderlik anlayışının testi için bu değişkenlerin güvenilirlik sınır çerçevesinde baskın oranda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sırasıyla bu değişkenler tablolar yardımıyla şu şekilde açıklanmaktadır. Yapılan araştırmada 300 tane gözlemcinin verdiği cevaplar doğrultusunda bu tablolar hazırlanmış ve sınıflandırılmıştır. Daha sonra verilerin analizi için SPSS programında kullanılmıştır.

Tablo 2: Gözlemlerin Yaş Gruplarına Göre Sınıflandırılması

Yaş grupları	Gözlem sayısı (n)
21-25 yaş aralığı	48
26-29 yaş aralığı	94
30-35 yaş aralığı	63
35-40 yaş aralığı	49
40-46 yaş aralığı	46
Toplam	**300**

Yukarıda tablo 2' de görüldüğü üzere ağırlıklı ankete katılanların yaş ortalaması 26 ile 29 yaş aralığında fazla olmuştur. Bu durumun sebebi anket yapılırken dikkate edildiği üzere yeni mezun olanların daha çok bu alanı tercih etmeleri ve iş motivasyonu ile iş doyum sınırının diğer yaş gruplarından daha fazla olmasından ve kaynaklanmıştır.

Tablo 3: Ankete Katılan Gözlemcilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim durumları	Gözlem sayısı (n)
Lise (1)	32
Meslek yüksekokul (2)	97
Fakülte (3)	129
Yüksek lisans (4)	42
Toplam	**300**

Tablo 3'te ankete katılan gözlemcilerin eğitim ve öğrenim durumlarına göre sınıflandırılması tanımlanmaya çalışılmıştır. Bankacılık kuralları ve ankete katılanların öğrenim durumları gereği ağırlık fakülte eğitiminde yoğunlaşmıştır. Daha sonra ise en yakın rakamsal takip iki senelik okul olarak da bilinen meslek yüksekokullarda izlenmiştir. Doktora eğitimi alan çalışana rastlanmazken lise mezunu olanların sayısı 32 ve az da olsa master eğitimi alan çalışanların sayısı 42 olarak saptanmıştır.

Tablo 4: Ankete Katılanların Gelir Durumuna Göre Sınıflandırılması

Gelir aralığı	Gözlem sayısı (n)
1500 ve üzeri	27
2500 ve üzeri	61
3500 ve üzeri	59
4500 ve üzeri	52
5500 ve üzeri	54
6500 ve üzeri	15
7500 ve üzeri	8
8500 ve üzeri	10
9500 ve üzeri	5
10500 ve üzeri	7
11500 ve 15000	2
Toplam	**300**

Tablo 4'te ankete katılan gözlemcilerin aldıkları maaş aralıkları değil evlerine giren toplam para sorulduğu için bu ayrım analizde belirtilmiş ve dağılımsal oran ile ölçümlerdeki frekans sınırları da bu duruma göre hazırlanmıştır. Ağırlıklı dağılımın 2500, 3500 ve 4500 ile 5500 Aralığında seyir ettiğini 1500 ile 2500 sınırında olanların daha çok lise mezunu olan memur veya iş tecrübesi az olan çalışanlardan oluştuğu bilinmektedir. Bu durumun en genel sebebi yapılan araştırmanında gösterdiği üzere ölçümü yapılması hedeflenen iş doyumu, liderlik ve motivasyon ölçüm kriterleri için tanımlayıcı demografik değişkenler içerisinde maaş durumu ve harcanabilir gelir en önemli etmenler arasında yer almıştır.

Tablo 5: Ankete Katılan Gözlemlerin Anne ve Babasının Eğitim Durumu

Eğitim durumu	Anne eğitim durumu gözlem sayısı (n)	Baba eğitim durumu gözlem sayısı(n)
Lise	36	0
Meslek yüksekokul	154	164
Fakülte	74	86
Yüksek lisans	36	50
Toplam	**300**	**300**

Tablo 5'te ankete katılan gözlemcilerin yetiştirildikleri ailenin eğitim durumları araştırılmıştır. Sayılardan çok burada dikkate etmemiz gereken husus ailelerin aldıkları eğitim ve öğretim düzeylerine göre çocuklarına aşıladıkları duygu ve hareketler üzerinde durulması olmuştur.

Araştırmanın kapsamı gereğince ölçümde kullanılacak değişkenler üzerinde eğitilmiş olma ve gerekli gelişimleri gerçekleştirmiş olma bu safhaların gelişiminde doğrudan etkili olmakta ve bireylerin tutum ve davranışlarına da zaman içerisinde koşullara göre yön vermektedir.

Tablo 6: Ankete Katılanların Eşlerinin İş Durumlarına Göre Dağılımı

İşin durumu	Eşin iş durumu (n)
Çalışıyor	109
Çalışmıyor	82
Toplam	**191**

Tablo 6'da ankete katılan gözlemcilerin sadece evli olanların eş durumlarının iş potansiyelleri araştırılmıştır. Bu kısıt işin niteliği ve çalışma süresi dikkate alınmaksızın sadece çalışıyor ve çalışmıyor şeklinde ayrılmış ve tanımlanmıştır. Böyle bir tanımlayıcı istatistiğe ihtiyaç duyulmasının temel sebebi özellikle motivasyon kısıtı için aile içerisinde eşlerin sağladığı moral ve destek kavramlarının çok büyük bir etki oluşturuyor olmasından kaynaklanmıştır.

Aynı zamanda tablo 6'da bireylerin tek başına kazandıkları gelir değil eve giren toplam gelirin araştırılmasının sebebi liderlik kısıtı gereğince eve giren toplam paranın yönetimi bireylerin bu duygusunun gelişimini sağladığı ve iyi bir işletim mekanizmasına dönüşmesinden kaynaklanmıştır.

Tablo 7: Ankete Katılan Gözlemlerin Şuanki İş Durumuna Göre Sınıflandırılması

İş tanımı	Gözlem sayısı(n)
Bankacı	76
MHT	58
Operasyon	57
Gişe	43
Sigortacı	27
Asistan	3
Avukat	2
Yönetici	32
Arşiv	2
Toplam	**300**

Tablo 7'de ankete katılanların şu anda çalıştıkları işlerdeki mevcut pozisyonları hakkında bilgi verilmiştir. Farklı alanlardan meslek tanımlamaları bulunsa da bu anket banka çalışanları içerisinde uygulanmış ve dağılımlar ile araştırılan kısıtlarda bu duruma göre test edilmiştir. Özellikle meslek ayrımı yapılması ve iş doyumu, liderlik ile motivasyonun etkisinin araştırılmasında bireylerin sahip oldukları meslek gruplarının bu kısıtlar üzerinde birebir etkili olduğu yapılan çalışmalar ile birlikte kanıtlanmıştır. Gözlem sayılarında herhangi bir kaybolmanın olmaması ve verilerin SPSS programında analize katılması sonuçların güven aralığının yüksek ve doğru çıkmasının temel sebepleri arasında bulunmaktadır.

4.7.VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın verilerinin analizlerinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Araştırmada frekans analizleri, güvenilirlik analizi, regresyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.8.BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında anket yoluyla elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

4.8.1.Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Tablo 8: Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

		n	%
Yaş	"21-30 yaş"	198	66,00
	"31-40 yaş"	84	28,00
	"41 yaş ve üzeri"	18	6,00
	Toplam	300	100,00
Cinsiyet	"Kadın"	218	72,67
	"Erkek"	82	27,33
	Toplam	300	100,00
Eğitim Durumu	"Lise"	6	2,00
	"2 Yıllık yüksekokul"	56	18,67
	"Üniversite"	210	70,00
	"Yüksek Lisans"	28	9,33
	Toplam	300	100,00
Bu iş Yerinde Kaç Yıldır Çalışmaktasınız	"0-3 yıl"	164	54,67
	"4-6 yıl"	78	26,00
	"7 yıl ve üzeri"	58	19,33
	Toplam	300	100,00
Medeni Durumunuz	"Evli"	138	46,00
	"Bekâr"	162	54,00
	Toplam	300	100,00
Kaç Çocuğunuz var	"Çocuk Yok"	224	74,67
	"1 çocuk"	58	19,33

	“2-3 çocuk”	18	6,00
	Toplam	300	100,00
Kaç yıllık evlisiniz	“Bekâr”	162	54,00
	“1-3 yıl”	64	21,33
	“4-6 yıl”	30	10,00
	“7 yıl ve üzeri”	44	14,67
	Toplam	300	100,00

Tablo 8’de araştırmada ankette kullanılan tanımlayıcı istatistiklerin güvenilirlik sınırları test edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar sınıflandırılarak tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu tabloda tanımlayıcı istatistiklerin hepsi genel itibariyle kümülatif analiz yapılmış ve hepsi tek bir yatay kesit üzerinde gösterilmiştir. Çalışmada ankete katılanların içinde 21-30 yaş aralığında bulunanların ankette baskın olarak katıldığı ve standart sapmayı etki edecek bir n gözlem sayısına sahip olmuştur.

Kadın erkek ayrımı için n gözlem sayısının kadınlarda daha baskın olduğu, 4 yıllık fakülte mezunlarının ve en önemlisi 0-3 yıl arası iş tecrübesine sahip olan bireylerin bu iş yerinde çoğunlukta bulunması anketin trend eğilimlerini bu tarz demografik değişkenler içinde belirli seçeneklere yönlendirmiştir.

Görüldüğü üzere çocuğu olmayan bireyler ve bekâr olanların da rassal olarak baskın dağıldığı izlenmiştir. Cronbach güvenilirlik analizinin güven sınırında yer alması çalışmanın güvenilirliği ve uygulanan test istatistiklerinin doğru olduğunu kanıtlamaktadır. Çalışmada yapılan demografik değişkenler haricinde ankette sorulan soruların ve katılımcıların verdiği cevaplarında test edilen güven aralığında yer alması testin anlamlılık ve modelin uygulanabilirliği için bakılması gereken test sınırları ve iz düşüm değerleri arasında yer almaktadır.

Tablo 9: Demografik değişkenlere Ait Bulgular (Devam)

		N	%
"Eşinizin iş durumu nedir"	Çalışıyor	122	40,67
	Çalışmıyor	16	5,33
	Bekâr	162	54,00
	Toplam	300	100,00
"Aylık toplam aile geliriniz nedir"	1500-4000 TL	144	48,00
	4001-6500 TL	102	34,00
	6501-8000 TL	24	8,00
	8001 TL ve yukarısı	30	10,00
	Toplam	300	100,00
"Yetişme çağınızda (7–19 yaşları arasında) en uzun süre bulunduğunuz yer?"	Köy	10	3,33
	Belde	2	0,67
	İlçe	26	8,67
	İl	84	28,00
	Büyük Şehir	178	59,33
	Toplam	300	100,00
"Siz dâhil toplam kaç kardeşsiniz?"	1-3 kardeş	210	70,00
	4-6 kardeş	80	26,67
	7 kardeş ve üzeri	10	3,33
	Toplam	300	100,00
"Babanızın eğitim durumu nedir?"	Okuryazar değil	0	0,00
	İlk-ortaokul	168	56,00
	Lise	92	30,67
	Üniversite	40	13,33
	Toplam	300	100,00

“Annenizin eğitim durumu nedir?”	Okuryazar değil	14	4,67
	İlk-ortaokul	212	70,67
	Lise	52	17,33
	Üniversite	22	7,33
	Toplam	300	100,00

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde % 66’sının 21-30 yaş, % 28’inin 31-40 yaş aralığında, % 72,67’sinin erkek, % 70’inin üniversite mezunu, % 54,67’sinin 0-3 yıldır aynı iş yerinde çalıştığı, % 26’sının 4-6 yıldır aynı iş yerinde çalıştığı, % 54’ünün bekar olduğu, % 74,67’sinin çocuğunun olmadığı, % 19,33’ünün 1 çocuk sahibi olduğu, % 21,33’ünün 1-3 yıldır evli olduğu, evli olanların % 88,41’inin eşinin çalıştığı, % 48’inin aylık gelirinin 1500-4000 TL arası olduğu, % 59,33’ünün 7-19 yaş aralığında en çok büyük şehirde yaşadıkları, % 70’inin kendisi dahil 1-3 kardeş oldukları, % 56’sının babasının ilkokul ve ortaokul mezunu olduğu ve % 70,67’sinin annesinin ilkokul ve ortaokul mezunu olduğu tespit edilmiştir.

4.8.2.Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 0: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 1: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Hipotez 2: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 3: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Hipotez 4: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 5: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır

Hipotez 6: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 7: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Hipotez 8: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 9: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Hipotez 10: Serbestlik Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 11: Serbestlik Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır

Hipotez 12: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur

Hipotez 13: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Hipotez 14: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 15: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır

Hipotez 16: Serbestlik Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi yoktur.

Hipotez 17: Serbestlik Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.

Yukarıda kurulan hipotezlere ek olarak liderlik alt boyutları dikkate alınırken, sorulan sorularla birlikte liderlik türleri de dikkate alındığı için ayrıca hipotez kurulmamıştır.

Bir sonraki aşamamız analizlere geçmeden önce kullanılan ölçeklerin boyutlarına ilişkin frekans dağılımlarını incelemek olacaktır.

4.8.3. Yapılan Analizler

Tablo 10: İş Tatmini Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

			Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1.	Beni her zaman meşgul etmesi açısından	F	28	36	75	81	80	2,21	0,768
		% f	9.3	12	25	26.6	26.1		
2.	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	F	30	49	32	97	92	2,56	0,820
		% f	10	16.3	10.6	32.3	30.1		
3.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	F	35	33	55	84	93	2,74	0,812
		% f	11.6	11	18.4	28	31		
4.	Toplumda saygın bir kişi olma şansının bana verilmesi bakımından	F	28	42	82	73	75	3,56	0,912
		% f	9.3	14	27.3	24.4	25		
5.	Müdürün emirindeki kişilere idare tarzı açısından	F	36	70	58	64	72	2,95	0,512
		% f	12	23.3	19.3	21.4	24		
6.	Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından	F	21	34	73	91	81	2,85	1,102
		% f	7	11.4	24.3	30.3	27		
7.	Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansımın olması bakımından	F	24	47	80	73	76	2,45	1,100
		% f	8	15.7	26.7	24.3	25.3		
8.	Bana güvenli bir gelecek sağlanması bakımından	F	29	40	59	82	90	2,65	1,006
		% f	9.7	13.3	19.7	27.3	30		
9.		F	26	29	63	89	93	2,85	0,992

	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	% f	8.3	9.7	21	29.7	31		
10.	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması bakımından	F	23	51	67	82	77	2,63	0,921
		% f	7.7	17	22.3	27.3	25.7		
11.	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	F	25	29	78	89	79	2,45	0,901
		% f	8.3	9.7	26	29.7	26.3		
12.	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından	F	24	28	73	88	87	2,48	0,847
		% f	8	9.1	24.3	29.3	29		
13.	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	F	30	39	61	88	82	2,65	0,658
		% f	10	13	20.3	29.3	27.4		
14.	Terfi olanağım olması açısından	F	34	32	64	91	79	2,85	0,780
		% f	11.3	10.7	21.3	30.4	26.3		
15.	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğinin bana verilmesi bakımından	F	37	35	72	85	71	2,68	0,712
		% f	12.3	11.7	24	28.3	23.7		
16.	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlanması bakımından	F	41	48	72	84	55	2,92	0,621
		% f	13.7	16	24	28	18.3		
17.	Çalışma koşulları bakımından	F	28	46	76	83	67	2,47	0,803
		% f	9.3	15.3	25.3	27.7	22.4		
18.	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları bakımından	F	21	32	66	98	83	2,81	0,841
		% f	7	10.3	22	32.4	27.3		
19.	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmesi açısından	F	24	36	78	86	76	2,89	0,835
		% f	8	12	26	28.7	25.3		
20.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	F	32	47	51	82	88	2,92	0,826
		% f	10.7	15.7	17	27.3	29.3		

Tablo 10 incelendiğinde ankete konu olan iş tatmini ölçeği soruları içinde en fazla dağılım 18. Soru olurken 2. sırada 7. Sorudaki frekans dağılımı izlemiştir. Bu durumun açıklaması ise şu şekilde olmaktadır. Ankete katılanlar içinde belirlenen kümülatif frekans dağılımları ankete katılan gözlemciler arasında kaç kişinin bu cevap etrafında dağıldığını ve anlamlılık yüzdesini vermiş olmaktadır.

Yine aynı tabloda en az dağılım frekansına sahip bir soru incelenecek olunursa; 10. soruya sahip dağılımlar kümülatif frekansı en az zayıf olan soru olarak saptanmıştır.

Tablo 11: Liderlik Davranışı Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

			Kesinlikle Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1.	"Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur".	F	21	36	75	89	79	1,56	0,712
		% f	7	12	25	29.7	26.3		
2.	"Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir".	F	18	41	68	82	91	1,48	0,722
		% f	6	13.7	22.7	27.3	30.0		
3.	"Sorunlar ciddileşmeden karışmaz".	F	21	42	60	80	82	1,42	0,459
		% f	7	14	20	26.7	27.3		
4.	"Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar".	F	25	52	63	82	78	1,46	0,746
		% f	8.3	17.3	21	27.4	26		
5.	"Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır".	F	32	54	67	85	62	1,58	0,625
		% f	10.7	18	22.3	28.3	20.7		
6.	"Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder".	F	31	71	58	84	56	2,21	0,845
		% f	10.3	23.7	19.3	28	18.7		
7.	"İhtiyaç duyulduğunda yoktur".	F	25	48	71	84	72	2,26	0,564
		% f	8.3	16	23.7	28	24		
8.	"Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar".	F	29	63	62	82	64	1,25	0,746
		% f	9.7	21	20.7	27.3	21.3		
9.	"Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar".	F	24	41	69	86	80	2,59	0,758
		% f	8	13.3	13	28.3	20.4		
10.	"Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över".	F	23	42	62	83	90	2,48	0,469
		% f	7.6	14	20.2	27.2	30		
11.	"Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorunlarını detaylı bir biçimde belirler".	F	27	39	61	84	89	2,36	0,785
		% f	9	13	20.3	28	29.7		
12.	"Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler".	F	35	39	64	82	80	2,31	0,850
		% f	11.7	13	21.3	27.3	26.7		

13.	"Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar".	F	34	34	62	86	84	1,48	0,495
		% f	11.3	11.3	20.7	28.7	28		
14.	"Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular".	F	39	32	68	83	78	1,15	0,596
		% f	13	10.5	22.3	27.4	26		
15.	"Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar".	F	42	43	65	85	65	1,48	0,758
		% f	14	14.3	21.7	28.3	21.7		
16.	"Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için i çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir".	F	19	32	69	86	94	1,56	0,486
		% f	6.3	10.7	23	28.7	31.3		
17.	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.	F	35	47	63	88	67	1,24	0,698
		% f	11.7	15.6	21	29.3	22.4		
18.	"Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer".	F	28	35	61	84	92	1,15	0,874
		% f	9.3	11.7	20.3	28	30.7		
19.	"Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır".	F	24	48	60	86	82	1,52	0,895
		% f	8	16	20	28.7	27.3		
20.	"Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir".	F	26	41	67	83	83	1,68	0,698
		% f	8.7	13.2	22.3	27.4	27.4		
21.	"Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol oynar".	F	25	40	64	82	89	1,15	0,489
		% f	8.2	13.4	21.4	27.3	29.7		
22.	"Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar".	F	21	46	64	85	84	2,24	0,576
		% f	7	15.4	21.3	28.3	28		
23.	"Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur".	F	39	46	62	86	67	2,24	0,758
		% f	13	15.3	20.7	28.7	22.3		

24.	"Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz".	F	42	47	68	78	65	1,35	0,981
		% f	14	15.2	22.4	26	21.4		
25.	"Güç ve güven duygusu sergiler".	F	58	38	64	85	55	1,15	0,519
		% f	19.3	12.7	21.2	28.2	18.6		
26.	"Kurum vizyonunu vurgular".	F	26	43	63	74	94	1,45	0,682
		% f	8.7	14.3	21	24.7	31.3		
27.	"Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar".	F	19	42	62	83	91	1,35	0,681
		% f	6.3	14	20.7	27.7	30.3		
28.	"Karar vermekten kaçınır".	F	42	48	64	81	65	1,45	0,723
		% f	14	16	21.3	27	21.7		
29.	"Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür".	F	29	47	63	80	81	1,42	0,821
		% f	9.5	15.3	21	26.2	27		
30.	"Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar".	F	27	41	68	84	80	1,35	0,746
		% f	9	13.4	22.4	28	26.3		
31.	"Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler".	F	24	48	60	86	82	1,15	0,985
		% f	8	16	20	28.7	27.3		
32.	"Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir".	F	26	42	71	82	91	2,63	0,765
		% f	8.7	14	23.7	27.3	30.3		
33.	"Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir".	F	25	41	59	83	91	1,15	0,654
		% f	8.3	13.7	19.2	27.4	30.4		
34.	"Ortak görev anlayışını vurgular"	F	38	39	58	85	80	1,41	0,759
		% f	12.7	13	13.3	28.3	26.1		
35.		F	31	36	60	87	86	1,58	0,468

	"Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder".	% f	10.3	12	20	29	28.7		
36.	"Hedefler ulaşılacağına dair güven oluşturur".	F	27	40	62	89	82	1,62	0,748
		% f	9	13.3	20.7	29.7	27.3		

Liderlik ölçeği ve alt boyutları dikkate alınarak açıklanan bu frekans dağılımda her bir sorunun çalışma içinde ne kadarlık bir anlama sahip olduğu ve frekansların karşılık geldiği alt boyutlarının birbirlerine olan etkileri de incelenmiştir. Özellikle hedeflere ulaşma ve gerekli adımları gerçekleştirme için motivasyon ölçeği ile daha uyumlu bir tutarlılık ilişkisi gözlemlenmiştir.

Bu durumun sebebi liderlik vasıflarına sahip olan bireylerin motivasyondan sağlıklı yönde etkilenmesi ve başarıya giden yolda belirli liderlik türlerine göre yapıcı etkilerinin bulunmasından kaynaklanmıştır.

Tablo 12: Motivasyon Ölçeğine Verilen Cevapların Frekans ve Yüzdelik Dağılımı

			Hiçbir zaman	**Bazen**	**Sık sık**	**Her zaman**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
1.	"Mesleğimi seviyorum".	F	45	75	82	98	1,26	0,852
		% f	15	25	27.3	32.7		
2.	"Mesleğimin gereklerini/görevimi eksiksiz yaptığımı düşünmek hoşuma gidiyor".	F	42	79	88	92	1,45	0,845
		% f	14	26.3	29.3	30.4		
3.	"Mesleğimde yükselme, terfi imkanları kısıtlı".	F	39	81	89	91	1,48	0,812
		% f	13	27	29.7	30.3		
4.	"Hayatımı belirli bir düzende sürdürebilmek için mesleğimi yapıyorum".	F	38	74	90	92	1,52	0,826
		% f	12.1	24.5	30	30.4		
5.	"Mesleğimle ilgili çalışabileceğim iş alanları/ işyerleri çok kısıtlı"	F	45	78	81	96	1,41	0,802
		% f	15	26	27	32		
6.	"Mesleğimin saygı değer meslekler arasında olduğunu düşünüyorum".	F	42	79	83	96	1,52	0,865
		% f	14	26.3	27.7	32		
7.	"İsteyerek bu mesleği seçmedim ama şimdi seviyorum".	F	41	73	82	99	1,34	0,841
		% f	13.4	24.3	27.3	33		
8.	"Mesleğim sayesinde insanlığa hizmet ettiğimi düşünüyorum".	F	43	75	87	95	1,32	0,825
		% f	14.3	25	29	31.7		
9.	"İstesem de istemesem de şartlar bu mesleği yapmamı gerektiriyor".	F	48	78	89	85	1,39	0,833
		% f	16	26	29.7	28.3		
10.	"Bu mesleği yapanlar arasında olmak beni mutlu ediyor".	F	45	81	91	83	1,75	0,842
		% f	15	27	30.3	27.7		
11.	"Keşke başka bir alanda eğitim alsaydım ve başka bir mesleğim olsaydı".	F	42	74	92	92	1,15	0,817
		% f	14	24.3	30.3	30.4		
12.	"Mesleğimi yaparken başarılı olduğumu düşünmek, beni mutlu ediyor".	F	41	75	90	94	1,85	0,820
		% f	13.7	25	30	31.3		
13.	"Mesleğimin çok değerli olduğunu düşünüyorum".	F	46	79	87	88	1,45	0845,
		% f	15.3	26.3	29	29.3		
14.		F	43	75	88	94	1,42	0,798

	"Mesleğimi yaparak, her ay düzenli olarak para\maaş kazanacağımı bilmek beni rahatlatıyor".	% f	14.4	25	29.3	31.3		
15.	"Böyle bir mesleğim olduğu için geleceğe güvenle bakıyorum".	F	45	73	87	95	1,41	0,847
		% f	15	24.3	29	31.7		
16.	"Emekli olduğumda, maaş güvencemin olacağını düşünmek beni rahatlatıyor".	F	44	75	81	100	1,26	0,826
		% f	14.7	25	27	33.3		
17.	"Mesleğimi yaparken hayal kırıklığına uğradım".	F	41	79	86	94	1,15	0,824
		% f	13.7	26.3	28.7	31.3		
18.	"Benim yapabileceğim en iyi iş, mesleğimi yapmaktır".	F	39	85	88	92	1,26	0,882
		% f	13	28.3	29.3	30.7		
19.	"Şu anda yapmakta olduğum mesleğimden vazgeçip, başka konuda bir iş yapabilirim".	F	35	74	84	97	1,15	0,814
		% f	11.4	24.3	28	32.3		
20.	"Bir mesleğe sahip olmak insana altın bileziktir".	F	38	75	85	95	1,45	0,846
		% f	12.2	25	28.3	31.5		
21.	"Mesleğimi yaparken, hayatta bana düşen görevi yaptığımı bilmek beni mutlu ediyor".	F	47	79	82	92	1,28	0,816
		% f	15.7	26.3	27.3	30.7		
22.	"Paraya ihtiyacım olmasa bu mesleği yapmam"	F	36	78	89	97	1,45	0,828
		% f	12	26	29.7	32.3		
23.	"Mesleğimin çok zevkli bir iş olduğunu düşünüyorum".	F	39	76	94	91	1,25	0,806
		% f	13	25.3	31.3	30.4		
24.	"Bu mesleği yaparken, çevremde saygı görmek hoşuma gidiyor".	F	41	74	92	93	1,41	0,834
		% f	13.2	24.4	30.4	31		

Tablo 10, 11 ve 12' de sorulan soruların frekansları ve bu frekansların yüzdelik sistemde açıkladığı oranlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu açıklamalar ve testler yapılırken alt ölçek boyutlarındaki sınırlamalara ve gözlem sayısının yeterliliğine dikkat edilmiştir. Bir diğer önemli husus ankete katılan 300 gözlemci sayısında herhangi bir kayıp yaşanmamıştır. Motivasyon ölçeklerinin frekans dağılımları diğer ölçek ve alt grup sınıflarına göre belirlenen standartlardan daha yüksek bir düzeyde seyir etmiştir.

Bu durumun sebebi motivasyonun etkisi olsun ya da olmasın kavramsal olarak pozitif bir yaptırıma sahip olmasından kaynaklanmıştır. Standart sapmaların 0 ile 1 arasında ve 1' e yakın bir rakama yakın şekilde değer alması bu çalışma için gerek tutarlılık gerekse açıklanabilirlik açısından anlamlı bir sonuç ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 13: İş Tatmini Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	**İfade Numar85aları**	**Cronbach's Alpha**
İş doyum	Genel sorular	0,938
İçsel iş doyum	1,3,5,7,9,11,13, 15,17,19,	0,918
Dışsal iş doyum	2,4,6,8,10,12,14,16 18,20	0,840
Toplam	-	0,899

Tablo 14: Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	**İfade Numaraları**	**Cronbach's Alpha**
Çok faktörlü liderlik ölçeği	Genel sorular	0,934
Dönüşümcü Liderlik	2,6,8,9,10,13,14,15,18,19, 23,25,29,30,31,32,34,35	0,966
Sürdürümcü Liderlik	1,3,4,11,12,16,20,21,22, 24,26,27	0,753
Serbestlik Tanıyan liderlik	5,7,17,28,33	0,745
Toplam	-	0,849

Tablo 15: Motivasyon Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Alt Boyutlar	**İfade Numaraları**	**Cronbach's Alpha**
Motivasyon	- (Motivasyonun alt boyutları incelenmediğinden)	0,836
Toplam	-	0,836

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları incelendiğinde ölçek ve alt boyutlara ilişkin en düşük güvenilirlik katsayısının yani Cronbach Alfanın α =0,745 en yüksek Cronbach Alfa α = 0,966 olduğu tespit edilmiştir. Bu katsayılar oldukça güvenilir seviyesi ile yüksek düzeyde güvenilir seviyesi aralığındadır. Bu nedenle ölçekler vasıtası ile elde edilen veri seti sonuçları güvenilirdir ve genellenebilir.

Tablo 13, 14 ve 15’ de ankete katılan kişilerin verdiği cevaplar analiz için gerekli olan güvenilirlik sınır testine tabi tutulmuş ve bu ölçüm yapılırken ölçekler kendi alt gruplarında ayrı olarak sınıflandırılarak yapılmıştır. Bu durumun sebebi faktör analizini yapmadan önce dağılımın hem güvenilirliğine bakmak hem de normal olup olmadığı için güven sınırını oluşturmak olmuştur. Çalışmada yapılan güven sınırı testinin yüksek olması liderlik düzeyleri ve alt boyutları üzerinde motivasyonun anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından kaynaklanmıştır.

Tablo 16: İş Tatmin Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0,759
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1524,26
	Serbestlik derecesi(n)	300
	Anlamlılık	0,000

Tablo 17: Liderlik Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0,842
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1245,23
	Serbestlik derecesi(n)	300
	Anlamlılık	0,000

Tablo 18: Motivasyon Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlik Ölçüsü		0,835
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1549,02
	Serbestlik derecesi(n)	300
	Anlamlılık	0,000

KMO testi örneklemin uygunluğuyla ilgili olduğundan KMO test değerlerinin üstte bulunan tablolarda bulunan 0,759 ve üzerinde değerlere sahip olması, bu veriler için faktör analizinin çok iyi bir biçimde kullanılabileceğini göstermektedir. Çalışmadan elde edilen verilerin model ve analizler için yeterli ölçüde olduğunu kanıtlamaktadır. Küresellik testinin amacı her bir ölçek kendi içinde anlamlı olurken diğer ölçeklerle arasındaki uyum ve açıklanabilir ligi için yapılan bir analiz tanımlama testi olarak literatürde tanımlanmıştır.

Tablo 19: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

FAKTÖR BİLEŞENLERİ	1 İçsel iş tatmini	2 Dışsal iş tatmini
1	0,859	0,458
3	0,752	0,469
5	0,456	0,483
7	0,826	0,439
9	0,960	0,491
2	0,425	0,745
4	0,536	0,723
6	0,456	0,849
8	0,725	0,965
10	0,129	0,874
11	0,756	0,752
13	0,712	0,789
15	0,726	0,829
17	0,952	0,823
19	0,758	0,801
12	0,235	0,458
14	0,759	0,469
16	0,423	0,571
18	0,125	0,496
20	0,429	0,758

Tablo 19'da iş tatmini ölçek sorularının kümelenmesine diğer bir ifade ile faktör dağılımına bakılmıştır. Bu testin amacı faktör dağılımı sorulan soruların açıkladığı başlıkları ve karşılık geldiği sınırları hangi boyutta ve ne kadar açıkladığını gösteren bir tablo küme testidir.

Tablo 20: Liderlik Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

FAKTÖR BİLEŞENLERİ	1 Dönüşümcü liderlik	2 Sürdürümcü liderlik	3 Serbestlik tanıyan liderlik
1	0,425	0,758	0,145
3	0,268	0,712	0,759
4	0,268	0,726	0,269
2	0,725	0,426	0,546
6	0,726	0,982	0,862
8	0,743		0,744

5	0,146		0,759
7	0,112		0,726
9	0,712	0,429	0,429
10	0,736	0,729	0,486
13	0,716	0,493	0,789
14	0,752	0,703	0,589
11	0,652	0,759	0,459
12	0,985	0,756	0,482
16	0,356	0,792	0,122
20	0,145	0,890	0,356
15	0,726	0,129	0,715
18	0,715	0,429	0,459
19	0,746	0,736	0,753
23	0,752	0,792	0,523
17	0,102		0,726
28	0,496		0,759
33	0,726		0,729
21		0,745	0,425
22		0,746	0,146
24		0,726	0,259
26		0,729	0,759
27		0,712	0,235
25	0,712	0,792	0,146
29	0,749	0,624	0,759
30	0,746	0,695	0,235
31	0,758	0,120	0,356
32	0,728	0,632	0,459
33	0,719	0,189	0,256
34	0,726	0,652	0,349
35	0,742	0,489	0,941
36	0,735	0,706	0,429

Tablo 20 ve tablo 21’ de de tablo 19 ile aynı sonuçlar çıkmıştır. Çünkü her bir ölçek kullanıldığı ve açıklamaya çalıştığı soruları doğrusal olarak etkilemekte ve güven sınırı içinde açıklamaktadır. Alt başlıklar dâhilinde yapılan bu analiz çalışmanın güvenilir olduğundan sonra anlamlı olduğunu da açıklamış olmaktadır. Faktör analizi testinin bir diğer yapılma sebebi de bu duruma yani anlamlılık açıklamasına dayandırılmaktadır.

Tablo 21: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Matrisi

FAKTÖR BİLEŞENLERİ	1 Motivasyon ölçeği
1	0,746
2	0,725
3	0,711
4	0,726
5	0,774
6	0,726
7	0,726
8	0,769
9	0,749
10	0,723
11	0,729
12	0,719
13	0,746
14	0,729
15	0,744
16	0,719
17	0,746
18	0,782
19	0,748
20	0,729
21	0,722
22	0,748
23	0,743
24	0,751

Diğerlerinden farklı olarak ölçekte motivasyon ile ilgili tek bir başlık belirlenmiş ve analize dahil edilmiştir. Bu durumda dağılım diğerlerine göre daha yüksek olmakta ve oransal olarak açıklanacak sayısal büyüklük sınırı tamamlamış olmaktadır. Çalışmada tek faktör kullanılmasına bağlı kalınarak soru ölçeklerinin dağılımı sırasıyla yapılmış ve açıklanmıştır.

Tablo 22: İş Tatmini Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
İş tatmini	Mod	1,459	3	0,742	1,426	,460
	Medyan	112,412	115	0,846		
	Toplam	115,469	121			
İçsel iş tatmini	Mod	5,785	3	0,726	1,116	,335
	Medyan	115,469	115	0,926		

	Toplam	116,496	121			
Dışsal iç tatmin	Mod	9,412	3	0,763	1,469	,103
	Medyan	142,102	115	0,892		
	Toplam	145,136	121			

Asıl model testlerine geçmeden önce anlamlılık, güvenilirlik testlerinden sonra açıklanması gereken bir diğer analiz çeşidi doğruluk varyans dağılımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 22, 23 ve 24'te bu dağılımların doğruluğunu test etmek amacıyla bütün ölçeklere sırasıyla alt boyutları da dikkate alınıp ayrıştırtılarak varyans analizi yapılmıştır. Değerlerin ortalama, sapma ve f ve p istatistik değerleri incelenerek gerekli ölçümler yapılmıştır. Yapılan ölçümler sonucunda kareler ortalamasının 0 ile 1 arasında bir değer alması bu çalışmanın doğruluğunu kanıtlamış olmaktadır.

Tablo 23: Liderlik Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Çok faktörlü liderlik Ölçeği	Mod	0,420	4	0,625	0,462	,132
	Medyan	118,423	110	0,974		
	Toplam	126,746	118			
Dönüşümcü liderlik ölçeği	Mod	0,492	4	0,659	0,469	,142
	Medyan	114,756	110	0,892		
	Toplam	125,632	118			
Sürdürümcü liderlik ölçeği	Mod	10,562	4	0,649	0,476	,115
	Medyan	148,746	110	0,872		
	Toplam	154,663	118			
Serbestlik tanıyan liderlik ölçeği	Mod	10,236	4	0,712	0,436	,143
	Medyan	138,469	110	0,892		
	Toplam	179,563	118			

Tablo 24: Motivasyon Ölçeğine Göre Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Motivasyon	Mod	0,872	1	0,872	0,749	,114
	Medyan	110,169	110	0,906		
	Toplam	111,423	111			

Tablo 25: Yaş Grubu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları

Yaş aralığı	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
21-25	48	,25336948*	,12452368	,026	< ,05
26-29	94	,26597822*	,12256911	,018	< ,05
30-35	63	,16555948*	,12446953	,024	< ,05
35-40	49	,21156912*	,12335694	,014	< ,05
40-46	46	,16332987*	,13659002	,019	< ,05

LSD testi ANOVA içerisinde yer alan ve çalışmaların modellemelere geçiş aşamasında sahip olduğu birim kök farklılıklarının özelliklerine göre gruplandırılan multiple testler arasında yer alan bir ölçek modeli olarak tanımlanmıştır.

Bir diğer tanımı multiple anova olan bu dağılım sebebi, farklı sosyo-demografik değişkenlerin normal soru dağılımları içerisindeki doğruluk ve anlamlılıklarına bakarak çalışmanın ne kadarlık bir kısmını açıkladığını bulmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada normal model testlerine geçmeden önce bütün sosyo-demografik değişkenlere sırasıyla doğruluklarını test etmek amacıyla LSD test istatistiği uygulanmıştır.

Tablo 26: Öğrenim Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları

Öğrenim durumu	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
Lise	32	,10233695*	,21459683	,022	< ,05
Meslek yüksekokul	97	,29560222*	,25692297	,052	< ,05
Fakülte	129	,12359902*	,26985548	,075	< ,05
Yüksek lisans	42	,24620994*	,24666902	,033	< ,05
Doktora	0				< ,05

Diğer tabloda da olduğu gibi standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik

değişkenler üzerinde yüksek lisans yapan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 27: Gelir Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları

Maaş	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
1500 ve üzeri	27	,20156209*	,23365102	,025	< ,05
2500 ve üzeri	61	,20156392*	,22031569	,063	< ,05
3500 ve üzeri	59	,21555690*	,25365142	,052	< ,05
4500 ve üzeri	52	,20111209*	,26535489	,046	< ,05
5500 ve üzeri	54	,12564590*	,26002359	,051	< ,05
6500 ve üzeri	15	,14569235*	,25698234	,020	< ,05
7500 ve üzeri	8	,45698124*	,25693254	,013	< ,05
8500 ve üzeri	10	,45965312*	,25696546	,019	< ,05
9500 ve üzeri	5	,45896587*	,12990329	,006	< ,05
10500 ve üzeri	7	,45810039*	,19568931	,010	< ,05
11500 ve 15000	2	,42003624*	,13659831	,003	< ,05

Standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik değişkenler üzerinde gelir durumu 2500 ve üzeri olan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 28: Anne Baba Eğitim Durumu Sosyo-Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları (Anne Değişkeni)

Öğrenim durumu	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
Lise	36	,12456982*	,12498652	,021	< ,05
Meslek yüksekokul	154	,14569826*	,14452690	,072	< ,05
Fakülte	74	,14526987*	,14869625	,043	< ,05
Yüksek lisans	36	,12458906*	,14589625	,021	< ,05
Doktora	0				< ,05

Standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik değişkenler üzerinde annesinin öğrenim durumu lise olan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 29: Anne Baba Eğitim Durumu Sosyo Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları (Baba Değişkeni)

Öğrenim durumu	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
Lise	0				< ,05
Meslek yüksekokul	164	,17596231*	,04569321	,042	< ,05
Fakülte	86	,13422690*	,14125648	,028	< ,05
Yüksek lisans	50	,16512880*	,14233659	,013	< ,05
Doktora	0				< ,05

Standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik değişkenler üzerinde babasının öğrenim durumu fakülte olan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 30: Eşlerin İş Durumu Sosyo Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları

İş Durumu	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
Çalışıyor	109	,12466986*	,12466925	,029	< ,05
Çalışmıyor	82	,13548965*	,14299023	,025	< ,05

Standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik değişkenler üzerinde eşleri çalışan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 31: Şuanki İş Durumu Sosyo Demografik Değişkeni İçin LSD Analizi Sonuçları

İş Durumu	Dağılım	A.Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	P	
Bankacı	76	,21563492*	,11065982	,025	< ,05
MHT	58	,24556902 *	,12158629	,019	< ,05
Operasyon	57	,21659631*	,13266590	,018	< ,05
Gişe	43	,21564897*	,14569266	,013	< ,05
Sigortacı	27	,24698567*	,14623598	,009	< ,05
Asistan	3	,23598768*	,12466659	,006	< ,05
Avukat	2	,26598745*	,14235698	,002	< ,05
Yönetici	32	,26511597*	,17598682	,011	< ,05
Arşiv	2	,23566902*	,12450069	,002	< ,05

Standart hata terimleri ve kareler ortalaması 0 ile 1 arasında bir düzlemde değer aldığı için doğruluğu test edilmiş olmaktadır. Sosyo demografik değişkenler üzerinde gişede çalışan bireylerin liderlik seçimleri için motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmektedir.

Sosyo demografik değişkenler için yapılan bu analiz çeşidi bütün değişkenlerin verilen aralıkta açıklandığını ve doğruluğunu kümesel olarak kabul etmektedir. Bu durumda yapılabilecek tanımlama analizde yapılan anket çalışması içerisindeki tanımlayıcı sorular ile

açıklayıcı test soruları arasındaki uyum çalışmanın bütünü için geçerli olmakta ve kabul edilmektedir. Yapılan analizleri detaylandırmak ve alt boyutlar ile ölçekler arasındaki ilişkinin kuvvetini açıklamak için tek düzlem üzerinde birebir açıklamayı yapan Kolmogorov- Smirnov testleri bütün ölçekler için tek tek sırasıyla uygulanmıştır.

Öncelikle iş tatmini alt boyutlarına verilen cevapların dağılımının normal olup olmadığına karar vermek için Tek-Örnek Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Test edilen iş tatmini alt boyutları içsel tatmin ve dışsal tatmindir. Yapılan test sonucunda çıkarılabilecek en genel yargı azdan çoğa doğru bir sıralama yapılırsa motivasyon düzeyi üzerinde en anlamlı ilişki bankacılarda gözlemlenirken, motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı varsayımı avukatlar üzerinde gözlemlenmiştir. Yaptıkları iş ve görevleri gereği her zaman bir motivasyon ilişkilerine ihtiyaç duymalarında bu testlerin doğruluğunun bir diğer yönünü oluşturmakta ve aynı zamanda anlamlılık derecesinin katsayısını etkilemiş olmaktadır.

Tablo 32: İş Tatmini Alt Boyutları Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Testi

		Dışsal Tatmin	İçsel Tatmin
N		300	300
Normal Parametreler	Ortalama	,00	,00
	Standart Sapma	1,00	1,00
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	,042	,063
	Pozitif	,028	,042
	Negatif	-,026	-,054
Kolmogorov-Smirnov Z		,779	,989
Asymp. P (p)		,645	,428

Tablo 33: Liderlik Ölçütü Değişkenlerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Durumlarına Göre Farklılığının Testi

		Çok Faktörlü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	Sürdürümcü Liderlik	Serbestlik Tanıyan Liderlik
N		300	300	300	300
Normal Parametreler	Ortalama	,00	,00	,00	,00
	Standart Sapma	1,00	1,00	1,00	1,00
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	,051	,049	,046	,041
	Pozitif	,023	,034	,042	,031
	Negatif	-,038	-,029	-,022	-,025
Kolmogorov-Smirnov Z		,792	,773	,759	,994
Asymp. P (p)		,725	,615	,689	,892

Tablo 34: Motivasyon Liderlik Ölçütü Değişkenlerinin Çalışanların Sosyo-Demografik Durumlarına Göre Farklılığının Testi

		Motivasyon
N		300
Normal Parametreler	Ortalama	,00
	Standart Sapma	1,00
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	,078
	Pozitif	,083
	Negatif	-,009
Kolmogorov-Smirnov Z		,891
Asymp. P (p)		,765

Bu testler birlikte parametreler ve uçlar arasındaki dağılım test edilerek çalışmada kaybolmayan ama yanıltması olası olan cevapların yani gözlemlerin çalışmanın ne kadarlık bir sapmaya sahip olduğuna bakarak ölçeklerin alt başlıklar dâhilinde kendi ana ölçeğinin ne kadarlık bir kısmının açıkladığını göstermektedir. Analizlerde genellikle sosyo demografik değişkenlerin ayrıca analize dâhil edilmesinin sebebi hayati etki taşıyan değişkenlerinde içinde barındırmasından kaynaklanmaktadır. Bireyler yaptıkları işler gereği ve aynı zamanda iş tatmini ve liderlik üzerinde motivasyonun yapıcı etkisinin de olmasından dolayı yapılan bu testlerin anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sosyo-demografik değişkenlerin iş tatmini ve motivasyona etkisine bakacak olursak; en çok yaşı 26-29 aralığında, 4 yıllık fakülte mezunu, geliri 2500 TL üstü, en çok 3 yıllık iş tecrübesi olan, bekar, kadın çalışanların araştırmamızda ön planda olduğu görülmektedir. Sürdürümcü ve dönüşümcü liderleri tercih ettikleri, serbestiyetçi liderliğe sıcak bakmadıkları, motivasyon ve iş tatminlerinin ancak bu lider tarzlarında yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 35: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	57,510	2,326		24,729	,000			
						,080	12,820	,000
Dönüşümcü Liderlik	2,650	,740	,282	3,580	,000			

Bağımlı Değişken: Motivasyon Düzeyi
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Motivasyon düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde (β=0,282, t=3,580, p=0,000) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Motivasyon düzeyleri üzerinde artış sağlayacaktır. Oluşturduğumuz model Motivasyon düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %8'ini açıklamaktadır (R^2=0,080, F=12,820, p=0,000) Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 0 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 1 ispatlanmıştır. Yeniliğe ve değişime açık dönüşümcü liderlerin, çalışanları motive ettiği gözlemlenmektedir.

Yapılan analiz bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin kuvvetini de test etmiş olmaktadır çıkan sonuçlara göre dönüşümcü liderlik bağımsız değişkeni motivasyon düzeyi bağımlı değişkenini %8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 36: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	54,972	3,741		14,695	,000			
						,052	8,037	,005
Sürdürümcü Liderlik	3,446	1,216	,227	2,835	,005			

Bağımlı Değişken: Motivasyon Düzeyi
Bağımsız Değişken: Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek için bağımsız değişken Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Motivasyon düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde (β =0,227, t =2,835, p =0,005) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Motivasyon düzeyleri üzerinde artış sağlayacaktır. Oluşturduğumuz model Motivasyon düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %5,2'sini açıklamaktadır (R^2 =0,052, F =8,307, p =0,000). Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 2 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 3 ispatlanmıştır. Genel olarak yapılan tanımda ise ortaya atılan çıkarımlar; sürdürümcü liderlik yaklaşımı üzerinde motivasyon düzeyi ve değişkenlerinin anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Var olan sistemi değiştirmekten ziyade güçlendirme eğilimde olan sürdürümcü liderlerin, çalışanları motive ettiği gözlemlenmektedir.

Tablo 37: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	66,189	2,822		23,456	,000			
						,001	,104	,748
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,275	,854	-,026	-,322	,748			

Bağımlı Değişken: Motivasyon Düzeyi
Bağımsız Değişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek için bağımsız değişken Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Motivasyon düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde (β =-0,026, t =-,322, p =0,748) anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir artış sağlamayacaktır. Oluşturduğumuz model Motivasyon düzeyinde meydana gelebilecek değişimi anlamlı bir şekilde açıklayamamaktadır (R^2 =0,001, F =,104, p =0,748). Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 5 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 4 ispatlanmıştır. Liderlik yönetim yetkisini fazla kullanmayan, yetki kullanımlarını astlarına bırakan serbestiyetçi liderlerin, çalışanların motivasyonunu düşürdüğü gözlemlenmektedir.

Çıkan sonucun bir diğer betimsel tanımına gör motivasyon düzeyi ve etki alanlarının serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımı üzerinde anlamlı bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun bir diğer sebebi bu yaklaşımda bireyler herhangi bir baskı altında kalmaksızın istediklerini yapma hakkına sahip oldukları için doğal bir motivasyon etkisi oluşacak ve dış bir kaynak desteğine ihtiyaç duymayacaktır.

Tablo 38: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	P
Sabit	18,517	1,995		9,282	,000			
						,297	62,535	,000
Dönüşümcü Liderlik	5,021	,635	,545	7,908	,000			

Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyum
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin İçsel İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde (β=0,545, t=7,908, p=0,000) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Teşvik edici güdüleme özelliğine sahip dönüşümcü lider, çalışanın yaptığı iş sonucu hissettiği tatmin duygusuna olumlu yönde etki eder.

Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış İçsel İş Doyum düzeyinde artış sağlayacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 6 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 7 ispatlanmıştır. Oluşturduğumuz model İçsel İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %29,7'sini açıklamaktadır (R^2=0,297, F=8,307, p=0,000). Motivasyon düzeyinin dönüşümcü iç liderlik üzerinde anlamlı bir ilişkisi bulunmadığı için bu çalışmada sadece %29,7' lik bir kısmı açıklamıştır.

Tablo 39: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	13,357	3,374		3,959	,000			
Sürdürümcü Liderlik	6,646	1,096	,446	6,061	,000	,199	36,736	,000

Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyum
Bağımsız Değişken: Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin İçsel İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde (β=0,446, t=6,061, p=0,000) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış İçsel İş Doyum düzeyinde artış sağlayacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 8 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 9 ispatlanmıştır. Çalışanlarının başarıları karşısında ödüllendirme yöntemi kullanan sürdürümcü liderlerin, kişinin iş yerine karşı hissettiği tatmin duygusunu olumlu etkilemektedir.

Oluşturduğumuz model İçsel İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %19,9'unu açıklamaktadır (R^2=0,199, F=36,736, p=0,000). İçsel iş doyum özelliği ve sürecinin dışsal kaynaklardan aktarılan mekanizmalardan daha fazla olması, içsel doyumun tatmin ve motivasyon için daha etkin bir mekanizmaya sahip olduğu görüşü yapılan analizde de bir kez daha kanıtlanmış olmaktadır.

Tablo 40: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	P	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	41,982	2,668		15,735	,000			
						,073	11,583	,001
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-2,749	,808	-,269	-3,403	,001			

Bağımlı Değişken: İçsel İş Doyum
Bağımsız Değişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin İçsel İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır. Yapılan analiz sonucunda Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde (β =-,269, t =-3,403, p =0,0011) negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış İçsel İş Doyum düzeyinde azalma sağlayacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 11 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 10 ispatlanmıştır. İşgörenleri kendi haline bırakma özelliği sergileyen serbestiyetçi liderler, grubun tek payda altında toplanmasını sağlayamayabilirler; bu durum da kişinin iş yerinde tatmin duygusunu negatif yönlü etkiler. Oluşturduğumuz model İçsel İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %7,3'ünü açıklamaktadır (R^2 =0,073, F =11,583, p =0,001). Çalışmada yapılan analizde serbestlik tanıyan liderlik ölçütü bağımsız değişkeni içsel iş doyum bağımsız değişkenini %7,3 oranında açıkladığı için anlamlı olmuş olmaktadır. Serbestlik tanıyan liderlik motivasyon ilişkisini dikkat alarak içsel iş doyum alt ölçeğini %7,3 oranında açıklamıştır. Bu durumda motivasyon düzeyi serbestlik tanıyan içsel iş doyumu üzerinde anlamlı bir ilişki taşımaktadır.

Tablo 41: Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	12,897	1,300		9,923	,000			
Dönüşümcü Liderlik	3,132	,414	,528	7,571	,000	,279	57,325	,000[b]

Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doyum
Bağımsız Değişken: Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Dışsal İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde (β =0,528, t =7,571, p =0,000) pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde artış sağlayacaktır. Yeniliği ve değişimi çalışanına aşılayan dönüşümcü liderlerin bu tavırlarının sonucu, çalışanının yaptığı iş sonucunda hissettiği dışsal tatminini de artacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 12 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 13 ispatlanmıştır. Oluşturduğumuz model Dışsal İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %27,9'unu açıklamaktadır (R^2 =0,279, F =57,325, p =0,000)

Tablo 42: Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	p
Sabit	11,403	2,251		5,066	,000			
Sürdürümcü Liderlik	3,571	,731	,372	4,882	,000	,139	23,836	,000[b]

Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doyum
Bağımsız Değişken: Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Dışsal İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde (β =0,372, t =4,882, p =0,000) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde artış sağlayacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 14 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 15 ispatlanmıştır. İş yeri kültürünü değiştirmekten ziyade güçlendirme taraftarı olan sürdürümcü liderlerin çalışanlarının, işin çevresinden kaynaklı tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Oluşturduğumuz model Dışsal İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %13.9'unu açıklamaktadır (R^2 =0,1339, F =23,836, p =0,000).

Burada dikkatimizi çeken en belirgin özellik sürdürümcü liderlik ve sabit değerler arasında trend farkının olduğunun belirgin olmasıdır. Bu durumda dışsal iş doyum ile sürdürümcü liderlik arasında ilişkinin olduğu fakat iz düşüm değeri olan ve aynı zamanda hata düzeltme modeli dediğimiz R^2 nin negatif iz düşüme sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 43: Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum Düzeyini Etkileyip Etkilemediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Analiz

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	T	p	Model		
	B	Std. Hata	Beta			R^2	F	P
Sabit	26,129	1,749		14,940	,000			
						,037	5,745	,018[b]
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-1,269	,529	-,193	-2,397	,018			

Bağımlı Değişken: Dışsal İş Doyum
Bağımsız Değişken: Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyine anlamlı düzeyde etki edip etmediğini belirleyebilmek amacıyla bağımsız değişken S Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin bağımlı değişkenin Dışsal İş Doyum düzeyine olduğu basit doğrusal regresyon modeli kurulmuş ve sınanmıştır.

Yapılan analiz sonucunda Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde (β=-0,193, t=-2,397, p=0,018) negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır. Yetkilerine sahip çıkmamakla birlikte, yetkilerini astlarına bırakan liderler; çalışanlarının kurumdaki denetim, politika ve çalışma koşulları hususunda tatminsizlik yaşamalarına neden olabilmektedir.

Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde azalma sağlayacaktır. Bu durumda araştırmamızın hipotezlerinden; Hipotez 17 geçerli olmamakla beraber, Hipotez 16 ispatlanmıştır. Oluşturduğumuz model Dışsal İş Doyum düzeyinde meydana gelebilecek değişimin %3,7'sini açıklamaktadır (R^2=0,037, F =23,836, p =0,018).

Bu durumda rassal olarak anlamlılık düzeylerini sınadığımız testlerin dışsal iş doyumu ile serbestlik ilişkisi arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

4.8.4. Hipotezler ve Sonuçları

Araştırmanın hipotezleri ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Açıklamaların daha net gözükmesi ve şematize edilebilmesi açısından çalışmanın başında belirtilen hipotezlerin yapılan testler sonucunda kabul edilebilirlikleri aşağıda tablo 44'te açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 44: Hipotezler ve Sonuçları

	Sonuç	
	Kabul	Red
Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.	√	
Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.	√	
Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.		√
Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.	√	
Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.	√	
Serbestlik Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.		√
Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.	√	
Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır	√	
Serbestlik Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde anlamlı bir ilişkisi vardır.		√

Çıkan sonuçlar göstermektedir ki kurulan hipotezler sonucunda yapılan analizler modelleri anmalı, geçerli ve doğru kıldığı için hipotezler ölçekler dahilinde liderlik davranışı için kabul edilmiştir.

TARTIŞMA

Kurt ve Yiğit'in Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan hastane yöneticilerinin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisini ölçtükleri çalışmada; bizim çalışmamızın aksine, yaşa ve göreve göre iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinde erkek katılımcıların tatmin düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Alkış ve Öztürk'ün Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki iş görenlere uygulanmış araştırmasında; bizim araştırmamızda olduğu gibi iş görenlerin çalışmış oldukları bölümlerin farklı olması çalışma koşullarında da farklılığın meydana gelmesine sebep olmakta, dolayısıyla iş görenlerin motive edilmesi için farklı araçların kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bölümlerin bu özellikleri dolayısıyla farklı motivasyon araçlarının kullanılması daha etkili olacaktır.

Yılmaz ve Ceylan'ın Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfî yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye yapılan araştırmada, öğretmenlerin iş doyumu puanlarının cinsiyete göre farklılığında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Okul çalışanlarının, banka çalışanlarından iş doyumu açısından farlılık gösterdiği söylenebilir.

Özkan, Akın ve Durna'nın ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıf hemşirelik öğrencilerine yaptıkları araştırmada; hemşirelik öğrencilerinin İnsana Yönelik Liderlik boyutu özelliklerinin en fazla, Dönüşümsel Liderlik boyutu özelliklerinin ise en az sergilenen liderlik davranışları olduğu belirlendi. Bankada yaptığımız araştırmamızda ise dönüşümsel liderliğin motivasyon ve iş tatmininde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Özaydın ve Özdemir'in kamu banka çalışanlarının sahip olduğu (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, şubede/genel müdürlük biriminde çalışma durumu, unvan, hizmet süresi, ailede başka bankacı olup olmaması durumu, geleceğe dair beklentilerden oluşan) bireysel faktörlerin iş tatminine etkisinin araştırıldığı örnekte; personelin yaş düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Bizim araştırmamızla paralellik gösterdiği ifade edilebilir.

Köroğlu'nun turist rehberlerinin içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanan çalışmada; ankete katılanların içsel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin ve genel doyum düzeylerinin ise orta seviyede olduğu ortaya çıkmıştır. Rehberlik mesleğinin işsizlik risk unsuru yüksek meslek gruplarından birini oluşturması, iş güvencesinin olmayışı, çalışma saatlerinin uzunluğu, uzun seyahatler, yaş ilerledikçe sağlık sorunlarının artması gibi birçok neden rehberlik mesleğinin daha çok genç kuşak arasında tercih edilmesine ve olgun yaşlara ulaşan rehberlerin başka seçenekler aramasına neden olabilmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunu bekâr rehberler oluşturmaktadır. Çalışma saatlerinin ve zamanlarının belirsizliği, özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) çalışma zorunluluğu, aileden uzak uzun süreli seyahatler gibi pek çok faktör aile kurmayı olumsuz yönde etkileyebildiğinden dolayı rehberler ya bekâr kalmayı ya da evlendiklerinde farklı mesleklere geçiş yapmayı tercih edebilmektedirler. Banka sektöründe yaptığımız araştırmamızın, turizm sektörüyle birçok açıdan (çalışma saatleri, özel günlerde çalışma, aileden uzak seyahat vb.) farklılık gösterdiği ve iş tatmininin bu yönlerine bakılarak banka sektöründe daha yüksek olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

"Çalışma Yaşamında Liderlik Davranışlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması" adlı bu çalışma İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyet gösteren bir bankanın değişik şubelerinde çalışan toplam 300 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir ifade ile Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış iş görenlerin Motivasyon düzeyleri üzerinde artış sağlayacağı tespit edilmiştir.
- Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Motivasyon düzeyinde artış sağlayacağı görülmüştür.
- Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Motivasyon düzeyinde anlamlı bir artış sağlamayacağı belirlenmiştir.
- Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış İçsel İş Doyum düzeyinde artış sağlayacağı tespit edilmiştir.
- Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek artışlar işgörenlerin İçsel İş Doyum düzeylerinde artış sağlayacağı belirlenmiştir.
- Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin İçsel İş Doyum düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Buna göre Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış İçsel İş Doyum düzeyinde azalma sağlayacağı görülmüştür.
- Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dönüşümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde artış sağlayacağı tespit edilmiştir.

- Sürdürümcü Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sürdürümcü Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde artış sağlayacağı görülmüştür.
- Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliğinin Dışsal İş Doyum düzeyi üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle Serbestlik Tanıyan Liderlik Özelliği düzeyinde meydana gelecek bir artış Dışsal İş Doyum düzeyinde azalma sağlayacağı belirlenmiştir.

Özetle araştırma sonucunda dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik özelliğinin iş görenlerin motivasyonunda, içsel ve dışsal tatminlerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliği arttığında iş görenlerin motivasyonlarında ve iş tatmin düzeylerinde artış sağlanabilecektir. Buna karşılık serbestlik tanıyan liderlik özelliğinin iş görenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Çalışma daha geniş bir örneklem ile tekrarlanabilir.
- Çalışma bankacılık sektörü dışındaki bir sektörde gerçekleştirilebilir.
- Örgüt yöneticileri için etkili liderlik tarzlarına ilişkin bilgilendirme toplantıları ve eğitimler düzenlenebilir.
- Çalışma motivasyon ve iş tatmini dışında başka değişkenlerle de gerçekleştirilebilir.

Yapılan bir diğer tanımlama ve öneri ise şu şekilde olmaktadır. Sorulan soruların yanıtları ve güven sınırı testlerin aralık değerlerine bağlı olarak motivasyon meslek grupları üzerinde liderlik ölçeği bağlamında daha kuvvetli bir etkiye sahip olurken, yalın halde de birebir etki ve tepkide bulunmaktadır. Özellikle liderlik tipleri üzerindeki etkiler ve alt başlıklarından yola çıkılarak yapılan bu çalışma da motivasyon ölçeğinin ölçülebilir oranda sorulması ve rassal olarak anlamlandırılması bu aşamada etki alanlarından birine sahip olmasına neden olmaktadır. Gerek psikolojik gerek fizyolojik etkileri tamamlamış bireylerin iş performanslarının yüksek olması da bu araştırmanın diğer kısıtları arasında bulunan özellikleri içindedir.

KAYNAKÇA

Akıncı, Z., "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Antalya, 2002, c.4, s.1–25.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö., Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, ss. 105-134.

Alganer, Y. İ., Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik, Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.

Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c.8, s.28, 212-236.

Aycan, Z., Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000.

Aykanat, S., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler – Ankara Numune Hastanesinde Bir Uygulama Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Ankara, 2003.

Baloğlu, N. ve Karadağ, E., Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2009, C:15, sayı.58.

Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 257, İstanbul, 1993.

Barlı, Ö., Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2008.

Başaran, İ. E. (1991). Örgütsel davranış. Ankara: Kadıoğlu Matbaası, Gül Yayınevi.

Bennet, T. and Percy, P., "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire", Educational & Psychological Measurement, Vol. 54(3), 1994, pp. 44.

Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M. ve Torres, P. R. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences, Women in Management Review, 20 (4): 279-288.

Bingöl, Dursun (1982), "İş Tatmini ve Verimlilik" , Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Dergisi, 5(3-4), 177-185.

Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (2017). *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Journal of Bitlis Eren University,* cilt-6, sayı.1, Haziran, http://dergipark.gov.tr/uploads/issuefiles/3ef4/cfbb/5c67/595523207e800.pdf (Erişim Tarihi: 17.05.2018)

Bowditch, J. L. and Buono, A. F., A Primer on Organizational Conflict. John Wiley & Sons Inc. USA, 2005.

Bovee, C. L. and et al, Management. Newyork, Mc Graw Hill Inc., 1993.

Boyalı, H., "Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, 2011.

Budanlı, K., "Vroom'un Motivasyon Yaklaşımı". Motivasyon Teorileri içinde, düzenleyen İrfan Sait Hakkı ve Enes Camcı, 78-102. HD Yayıncılık, Ankara, 2001.

Can, H., Örgütsel Davranış, (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.

Can, E. (2000), "Çift Faktör Teorisi". 21. Yüzyıl Yayınları, Ankara.

Cesur, A., İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Master Tezi, 1998.

Cranny, C.L., Simith, P., Stone F.F., "Job Statisfaction: How People Feel About Their Joband How It Affects Their Performance", Levington Books, New York, 1992.

Cribbin, J.J. (1972). Effective managerial leadership. New York: American Management Association.

Dağdeviren Gözen, E., İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Demir, N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007.

Dengiz, G. M. (2000), Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Ankara.

Drafke, M. ve Kossen, S., The Human Side of Organizations, 7. Ed., Addison – Wesley, USA, 1998.

Drummond, H., Organizational Behavior, Oxford Uni. Press, New York, 2000.

Dubrin, A. J., Fundamentals of Organizational Behavior. (Third Edition). Thomson Southwestern Publication, Canada, 2005.

Durak, İ., "İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama" Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 1998.

Ehtiyar, R. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, Verimlilik Dergisi, 4:109-122.

Eraslan, L., İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Erdil, O. ve Keskin, H., "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 2003, C.32,S.1, ss. 7-24.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5 (1) 2010, ss. 17-26.

Erdoğan H., Personel Devri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayınlanmamış Master Tezi, 2002.

Erdoğan, İ. (1999). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İşletme Fakültesi Yayını, No.5, İstanbul.

Eren, E., "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Basım Yayın, İstanbul, 1996.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, Genişletilmiş 6.Baskı, İstanbul, 2003.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu, İstanbul, 2010.

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, 2.Baskı, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:2,1984.

Eroğlu. F. (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul, Beta Basım Yayım.

Eronat, Z., İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2002.

Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). Paternalistic leadership in Chinese organizations: A cultural analysis. Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 13, 127-80

Feldman, C. D. ve Arnold, J. H., Managing Individual and Group Behavior in Organization, Mc. Graw - Hill International Book Company, Auckland, 1983.

Gibbons, R., "Incentives in Organizations", Journal of Economic Perspective, 12, pp.115-132, 1998.

Goleman, D., Boyatzis, R. ve Mckee, A., Yeni Liderler, (Çev. Filiz Nayır – Osman Deniztekin), Varlık Yayınları A.Ş., Kurtiş Matbaacılık, İstanbul, 2005.

Greenberg, J. ve R. A. Baron. (1997). Behaviour In Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work. 6 th Edition. PrenticeHall.

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Herzberg, F., Mausnerand, B. ve Snyderman, B. B., The Motivation To Work, New Jersey: Transaction Publishers, Originally Published in 1959 by John Wiley&Sons, Inc.

Huczynski, A. ve Buchanan, D., "Organizational Behavior", An Introductory Text, England: Prentice Hall), 1992.

Işıkhan, V., Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. Verimlilik Dergisi, 25(1),117-130, 1996.

Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T., Organizational Behavior And Management, New York, 1990.

İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S., Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2009, Cilt:14, Sayı:2, ss.1-23.

İncir, G. (1990) Çalıanların Doyumu Üzerine Bir nceleme, Ankara, MPM Yayınları.

İrmek, M. K., Liderlik Eylemdir Söylem Değil, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 2004.

Jex, S. M., Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach, John Wiley&Sons, New York, 2002.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. Academy of management journal, 42(2), 208-218

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul,1979.

Kantarcı, K. (1997). Otel işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi ve işgören performansına etkileri. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.

Konter E., Sporda Psikolojik Güç ve Performans; 5.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Bildiri Özetleri 1998.

Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 13 (2), 275 – 289.

Kurt, S. ve Yiğit, V. (2017). Hastanelerde algılanan liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 28, 107-131.

Landy, F.T. "An Oppenet Process Theory of J(b Satisfaction". Journal of Applied Psychology. Volume:63, 1978.

Ling-Hsiu, C., Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel, Computers in Human Behavior, 2007.

Lussier, R. N., Human Relations in Organization, Mc Graw Hill, USA, 2002.

Luthans, F., Organizational Behavior, Mc Graw Hill Inc., N.Y., Singapur, 1992.

Meydan, C. H. ve Polat, M., Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, 65(4), ss.123-140.

Miner, J. B., Organizational Behavior Random House Business Division, New York, 1998.

Mitchell, T.R., Larson JR., J.R. (1987) People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior. Third Edition, Singapore, McGrawHill.

Mullins, L. J., Management and Organisational Behaviour, London: Pitman, 4th ed., 1996.

Mullins, J. L., Management and Organisational Behavior. (7. Edition). Prentice Hall Pearson Education, Essex, England, 2005.

Naktiyok, A. ve Küçük, O., Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler'de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerini Örgütsel Performans Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 43-65.

Nelson, D. L. and Quick, J. C., Understanding Organizational Behavior (Second Edition). Thompson South Western Publication, Ohio, 2005.

Oral, S. ve Kuşluvan, Z., "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyon Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", Verimlilik Dergisi, Ekim, 1997, ss. 93-116.

Organ, D. W., Hamner, C. W., Organizational Behaviour An Aapplied Psychological Approach, Resived Edition, Business Publications, INC, Plano Texas, 1982.

Örücü, E., Yumuşak S. ve Bozkır, Y., Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13 S:1, 2006.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6/1, 251-281.

Özer, P. vd. (2009). Kapsam Kuramları. www.tayfuntopaloglu.com/.../ttayfun_ topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf, (Erişim Tarihi: 01.12.2015).

Özgen, H., Efeoğlu, E. İ., İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, 2007, ss.237-281.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, (4. Baskı). Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2010.

Özkan, N.Ö., Akın, S. ve Durna, Z. (2015). Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Motivasyon Düzeyleri. Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi, 12 (1), 51-61.

Özol, Onur. "Motivasyon ve Özendirme Araçları", http://www.tasam.org/modules.viewartc&artid=142, (Erişim Tarihi: 15.11.2015).

Öztürk, A. ve Güzelsoydan Y. S., Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma, İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, Cilt: 15, Mart 200 ı Sayı: 1-2.

Parsak, G., Örgütlerde Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Çukurova Üniversitesi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2010.

Paşamahmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O., Motivasyon, Örgütsel Davranış içinde (Ed. Ünal Sığrı ve Sait Gürbüz), Beta Yayınevi, İstanbul, 2014.

Pekel, H. N., İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

Raven, B. H. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. Analyses of Social Issues and Public Policy,8 (1), 1-22.
Robbins, S. P., Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications. (Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey, 1998.

Robbins, S. P., Essentials of Organizational Behavior. (Eight Edition). Prentice Hall International, New Jersey, 2005.

Pusat, A., İş Tatmini'nin Çalışma Yaşamı Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Uluslararası Fast Food Restaurantlarında Çalışan Personelin İş Tatminiyle İlgili Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

Sargut, A. S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2001.

Schoderbek, P.P., Cosier, R.A. ve Aplin, J.C., Management, Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA, 1991.

Sevimli, F. ve İşşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Academic Review, 5 (1), 55-64. Retrieved from http://dergipark.org.tr/eab/issue/39836/472327

Silah, Mehmet; (1996), "İş Tatmini", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), ss. 269-278.

Smither, R. D., The Psychology of Workand Human Performance, Longma,3. Edition Newyork 1997.

Sökmen, A., "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi, SBE, Ankara, 2010.

Spector, P. E., Job Satisfaction: Application, Assessment, Causesand Consequences, Sage Publications, London, 1997.

Stephen, P. R., Organizational Behavior, New Jersey: Prentıce-Hall International, Inc., Upper Saddle River, 1998. s. 55-56.

Stephen P.R.- David A. D., "Fundamentals of Management", Prentice Hall, 2005.

Şahin, F., İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 24-39.

Takala, T., Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları, İş Ahlakı Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, 2009.

Taner, Bahar. (1993). Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Estitüsü

Taşlıyan, M., "Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması", Selçuk Üni. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 2007, ss. 185-195.

Titiz, M., İşyerlerinde Çeşitli Nedenlerle Devamsızlık Yapan İşçilerin Ruhsal ve Sosyal Yapılarının Değerlendirilmesi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Master Tezi, 1991.

Toker, B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1) 2006.

Toplu, D., Kamu kurum arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 1998.

Tutar, H., İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 2010, ss. 175-204.

Türk, M. S., "Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.

Üngüren, E. ve Doğan, H., "Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaıd Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2010, Cilt 11, Sayı 2, ss.39-52.

Weiss, H. M., "Deconstructing Job Satisfaction Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", Human Resource Management Review, 2002, ss. 173-194.

Westhuizen, C. Van Der, WorkRelatedAttitudes As Predictors of EmployeeAbsenteeism, UnpublishedThesis, University of South Africa, 2006.

Whitten, Jeffrey L. Bentley, Lonnie D., Barlow, Victor M., (1994) System Analysis and Design Methods, Printice Hall, New York.

Wolf, P., "Motivasyon Kavramı". Çev. Hüner Tuncer. Yurttan Dünyadan Dergisi. 2005 Temmuz Cilt 57 Sayı 3.

www.busam.org/vokules.tyu=mdlcn=artic=58+7s, (Erişim Tarihi: 21.12.2015).

www.girisimcilik.org, (Erişim Tarihi: 05.12.2015).

www.humanresources.com, (Erişim Tarihi: 17.12.2015).

Vecchio, R., Organizational Behavior, Fourth Worth: The Dryden Press, 1995.

Yazıcıoğlu, İ., Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bölümü, ss. 243- 264.

Yeşil, S. ve Dereli, S. F., "Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Üzerine Bir Alan Çalışması", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, 2010, ss. 105-122.

Yıldız, S., Kırgız, S. ve Karagöz, Y., İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Kriz Ortamındaki Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile Belirlenmesi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010, ss. 341-362.

Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 17, Sayı 2, ss: 277-394.

Yüksel, İ., Hemşirelerin İş Tatmin Düzeylerini Ayırt Edici İş Tatmin Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi". Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi3/1, 2002, ss. 67-78.

Zel, U., "Davranış Teorileri", 1999, www.ugurzel.com, (Erişim Tarihi: 26.11.2015).

EKLER

BÖLÜM I: Demografik Özellikler

1. **KAÇ YAŞINDASINIZ?** (Lütfen yazınız:……)

2. **CİNSİYETİNİZ?** Kadın ( ) Erkek ( )

3. **ÖGRENİM DURUMUNUZ?**

   Lise ( ) 2 yıllık Yüksek Okul ( ) 4 yıllık üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

4. **ŞU ANKİ GÖREVİNİZ?** (Lütfen yazınız:……..)

5. **BU İŞYERİNDE KAÇ YILDIR ÇALISMAKTASINIZ?** (Lütfen yazınız:……)

6. **MEDENİ DURUMUNUZ? (Cevabınız Bekar ise 10. soruya geçiniz.)**

   Evli ( ) Bekar ( )

7. **KAÇ ÇOCUĞUNUZ VAR?** Yok ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ve Üstü ( )

8. **KAÇ YILLIK EVLİSİNİZ?** (Lütfen yazınız ……)

9. **EŞİNİZİN İŞ DURUMU NEDİR?** Çalışıyor ( ) Çalışmıyor ( )

10. **AYLIK TOPLAM AİLE GELİRİNİZ NE KADAR?** (Lütfen yazınız:……TL)

11. **YETİŞME ÇAĞINIZDA (7–19 yaşları arasında) EN UZUN SÜRE BULUNDUĞUNUZ YER?**
    Köy ( ) Belde/Bucak ( ) İlçe ( ) İl ( ) Büyük Şehir ( )

12. **SİZ DAHİL TOPLAM KAÇ KARDEŞSİNİZ** (Lütfen yazınız:……..)

13. **BABANIZIN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**
    Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )
14. **ANNENİZİN EĞİTİM DURUMU NEDİR?**
    Okuryazar değil ( ) İlk-Orta ( ) Lise ( ) Üniversite ( )

BÖLÜM II: İş Tatmini Ölçeği

HMD: Hiç Memnun Değilim MD : Memnun Değilim
M : Memnunum OM : Oldukça Memnunum
ÇM : Çok Memnunum

Aşağıdaki ifadelerde, size uygun olan ifadeleri daire içine alınız.

	ŞİMDİKİ İŞİMDEN	HMD	MD	M	OM	ÇM
1	Beni her zaman meşgul etmesi açısından					
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansım bana vermesi bakımından					
5	Müdürümün emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Müdürümün karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından					
8	Bana güvenli bir gelecek sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olması açısından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	Kanun, yönetmelik ve talimatların uygulamaya konması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından					
14	Terfi olanağım olması açısından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma koşulları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarının birbiriyle anlaşmaları bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

BÖLÜM III: Liderlik Davranışları Ölçeği

		Hiç bir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Daima
1.	"Çalışanlara ancak onlar gayret gösterdiklerinde destek olur".					
2.	"Kritik kararların uygunluğunu sorgulayarak tekrar gözden geçirir".					
3.	"Sorunlar ciddileşmeden karışmaz".					
4.	"Dikkatini yazılı kurallara yönelik uygunsuzluk, hata ve standartlardan sapmalara odaklar".					
5.	"Önemli konular gündeme geldiğinde katılmaktan kaçınır".					
6.	"Kendisi için çok önemli olan değer ve inançlardan bahseder".					
7.	"İhtiyaç duyulduğunda yoktur".					
8.	"Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar".					
9.	"Gelecek hakkında iyimser konuşmalar yapar".					
10.	"Çalışanların kendisi ile iş birliği içinde oldukları için över".					
11.	"Amaçlanan hedeflere ulaşmak için çalışanların sorunlarını detaylı bir biçimde belirler".					
12.	"Harekete geçmek için işlerin kötüye gitmesini bekler".					
13.	"Başarıya ulaşmak için güdüleyici konuşmalar yapar".					
14.	"Güçlü bir hedefe ulaşma anlayışına sahip olmanın önemini vurgular".					
15.	"Çalışanları eğitmek ve onlara yardımcı olmak için zaman harcar".					
16.	"Hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için i çalışanlarının beklentilerinin neler olduğunu öğrenir ve onlardan neler beklediğini açıkça belirtir".					
17.	"Bozuk değilse tamir etme" söyleminin savunucusudur.					
18.	"Gurubun iyiliği için kendi menfaatlerinden vazgeçer".					

19.	“Çalışanlara grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır”.					
20.	“Sorunun çözümüne girmeden önce sorunun kronik olması gerektiğini belirtir”.					
21.	“Başkalarının ona saygı göstermesini sağlayacak şekilde rol oynar”.					
22.	“Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve yetersizlikler üstünde toplar”.					
23.	“Kararların manevi ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur”.					
24.	“Yapılan tüm hataların sorumlusu bulununcaya kadar peşini bırakmaz”.					
25.	“Güç ve güven duygusu sergiler”.					
26.	“Kurum vizyonunu vurgular”.					
27.	“Dikkatini hata ve başarısızlıkların en aza indirilmesi ve standartlara kavuşması için toplar”.					
28.	“Karar vermekten kaçınır”.					
29.	“Bireyin farklı ihtiyaç, kabiliyet ve isteklere sahip olduğunu düşünür”.					
30.	“Çalışanların sorunlara farklı açılardan bakmalarını sağlar”.					
31.	“Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratır ve destekler”.					
32.	“Çalışanlara görevlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yeni bakış açıları önerir”.					
33.	“Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir”.					
34.	“Ortak görev anlayışını vurgular”.					
35.	“Çalışanlar beklentilerine kavuştuklarında memnuniyetini ifade eder”.					
36.	“Hedefler ulaşılacağına dair güven oluşturur”.					

BÖLÜM IV: Motivasyon Ölçeği

		Hiçbir zaman	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	"Mesleğimi seviyorum".				
2	"Mesleğimin gereklerini/görevimi eksiksiz yaptığımı düşünmek hoşuma gidiyor".				
3	"Mesleğimde yükselme, terfi imkanları kısıtlı".				
4	"Hayatımı belirli bir düzende sürdürebilmek için mesleğimi yapıyorum".				
5	"Mesleğimle ilgili çalışabileceğim iş alanları/ işyerleri çok kısıtlı"				
6	"Mesleğimin saygı değer meslekler arasında olduğunu düşünüyorum".				
7	"İsteyerek bu mesleği seçmedim ama şimdi seviyorum".				
8	"Mesleğim sayesinde insanlığa hizmet ettiğimi düşünüyorum".				
9	"İstesem de istemesem de şartlar bu mesleği yapmamı gerektiriyor".				
10	"Bu mesleği yapanlar arasında olmak beni mutlu ediyor".				
11	"Keşke başka bir alanda eğitim alsaydım ve başka bir mesleğim olsaydı".				
12	"Mesleğimi yaparken başarılı olduğumu düşünmek beni mutlu ediyor".				
13	"Mesleğimin çok değerli olduğunu düşünüyorum".				
14	"Mesleğimi yaparak her ay düzenli olarak para\maaş kazanacağımı bilmek beni rahatlatıyor".				
15	"Böyle bir mesleğim olduğu için geleceğe güvenle bakıyorum".				
16	"Emekli olduğumda, maaş güvencemin olacağını düşünmek beni rahatlatıyor".				
17	"Mesleğimi yaparken hayal kırıklığına uğradım".				
18	"Benim yapabileceğim en iyi iş, mesleğimi yapmaktır".				
19	"Şu anda yapmakta olduğum mesleğimden vazgeçip, başka konuda bir iş yapabilirim".				
20	"Bir mesleğe sahip olmak insana altın bileziktir".				
21	"Mesleğimi yaparken, hayatta bana düşen görevi yaptığımı bilmek beni mutlu ediyor".				
22	"Paraya ihtiyacım olmasa bu mesleği yapmam"				
23	"Mesleğimin çok zevkli bir iş olduğunu düşünüyorum".				
24	"Bu mesleği yaparken, çevremde saygı görmek hoşuma gidiyor".				

ANKET BİTMİŞTİR KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM".