

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK TARZININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
EGEHAN BEKTAŞ

İstanbul, 2023

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK TARZININ
ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE
İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
EGEHAN BEKTAŞ
2220033053

ORCID: 0009-0001-4137-5875

Danışman
DR. ÖĞR. ÜYESİ EBRU YILDIZ

İstanbul, 2023

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Güçlendirici Liderlik Tarzının Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 10/05/2023

Egehan BEKTAŞ

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

15.06.2023

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden 2220033053 numaralı *Egehan BEKTAŞ*'ın "İstanbul Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "*Güçlendirici Liderlik Tarzının Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 30/05/2023 tarih ve 2023/22 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "*OYBİRLİĞİ*" ile "*KABUL*" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Eb*** YI***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Er*** AL***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Doç. Dr. Er*** TA***
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Egehan BEKTAŞ
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ebru YILDIZ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2023
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Güçlendirici Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini

ÖZ

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Güçlendirici liderlik, son yıllarda giderek artan şekilde ilgi çeken bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat sunan, sorumluluk almaları yönünde teşvik eden, karar süreçlerine dahil eden, kendilerini daha bağımsız hissetmelerine yardımcı olan bir anlayış çerçevesinde ele alınmaktadır. Birçok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğu bilinen bu liderlik tarzı, çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından da dikkate değer bir değişkendir.

Bu çalışmanın amacı güçlendirici liderlik tarzının çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul'da özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektörlerinde yönetici pozisyonunda görev yapan 242 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Verilerin istatistiki çözümlmeleri için SPSS programından yararlanılmıştır.

Araştırmada güçlendirici liderliğin genel olarak iş motivasyonu ve iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Çalışmanın, güçlendirici liderlik tarzının motivasyon ve iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun anlaşılması, kurumlarda güçlendirici liderlik davranışlarının kazandırılması ve geliştirilmesi, motivasyon ve iş tatmininin yükseltilmesine ilişkin süreç, faaliyet ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda yararlı olacağı düşünülmektedir.

Name and Surname : Egehan BEKTAŞ
Supervisor : Assist. Prof. Ebru YILDIZ
Degree and Date : Master's Thesis, 2023
Major : Business Administration
Keywords : Empowering Leadership, Motivation, Job Satisfaction

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPOWERING LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

Empowering leadership is a leadership approach that has been increasingly attracting attention in recent years. This leadership style is based on an understanding that provides employees with opportunities to develop themselves, encourages them to take responsibility, involves them in decision-making processes, and helps them feel more independent. This leadership style, known to be effective on many organizational variables, is also a notable variable in terms of employee motivation and job satisfaction.

The purpose of this study is to examine the impact of empowering leadership style on employee motivation and job satisfaction. To achieve this goal, a survey was conducted with 242 participants who hold managerial positions in the private banking, insurance, and automotive sectors in Istanbul. Data was collected through a questionnaire, and statistical analyses were performed using the SPSS program.

The findings of the study revealed that empowering leadership has a positive impact on both job motivation and job satisfaction.

This study is believed to be useful in understanding the effects of empowering leadership style on motivation and job satisfaction, developing and promoting empowering leadership behaviors in organizations, reviewing and improving processes, activities, and practices aimed at increasing motivation and job satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ..... iii

ŞEKİLLER LİTESİ..... iv

KISALTMALAR..... v

SÖZLÜK..... vi

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik.....	3
1.2. Liderlik Teorileri.....	4
1.2.1. Özellikler Teorisi	5
1.2.2. Davranışsal Teoriler.....	5
1.2.3. Durumsallık Teorileri	7
1.2.4. Modern Liderlik Tarzları	10
1.3. Güçlendirici Liderlik.....	11
1.3.1. Güçlendirici Liderliğin Tanımı ve Önemi	11
1.3.2. Güçlendirici Liderliğin Boyutları	14
1.3.3. Güçlendirici Liderlik Davranışları.....	16

İKİNCİ BÖLÜM MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI, GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE İLİŞKİLERİ

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	19
2.2. Motivasyon Teorileri	20
2.2.1. Kapsam Teorileri	20
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	21
2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi.....	22
2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	23
2.2.1.4. ERG Teorisi.....	24
2.2.2. Süreç Teorileri	25
2.2.2.1. Pekiştirme Teorisi	25
2.2.2.2. Eşitlik Teorisi	26
2.2.2.3. Beklenti Teorisi	26
2.2.2.4. Hedef Belirleme Teorisi	27
2.3. Motivasyon Araçları	27
2.3.1. Ekonomik Araçlar.....	28
2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar.....	28

2.3.3. Örgütsel ve Yönetisel Araçlar.....	29
2.4. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi.....	30
2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	34
2.5.1. Bireysel Faktörler	34
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	37
2.6. İş Tatmininin Sonuçları	41
2.7. Güçlendirici Liderlik ile Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler	41
2.7.1. Güçlendirici Liderlik ve Motivasyon İlişkisi.....	42
2.7.2. Güçlendirici Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma	45
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	45
3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi.....	45
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	45
3.1.4. Araştırmanın Kısıtları	46
3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular	47
3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler.....	47
3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	48
3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....	58
3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim, Dağılım ve Cronbach's Alpha Değerleri	59
3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi	61
3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi.....	63

SONUÇ.....	66
-------------------	-----------

KAYNAKÇA	70
-----------------------	-----------

EK: ANKET FORMU	85
------------------------------	-----------

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Tanımlayıcı Bilgiler.....	48
Tablo 2.	Güçlendirici Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3.	Güçlendirici Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	51
Tablo 4.	İş Motivasyonu Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları ..	51
Tablo 5.	İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları	52
Tablo 6.	İş Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	54
Tablo 7.	İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları.....	55
Tablo 8.	İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	57
Tablo 9.	Güçlendirici Liderlik Ölçeği Merkezi Eğilim, Dağılım Ölçüleri ve Cronbach's Alpha Değeri	59
Tablo 10.	İş Motivasyonu Ölçeği Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri	60
Tablo 11.	İş Motivasyonu Ölçeği Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Dağılımı ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	60
Tablo 12.	İş Tatmini Ölçeği Merkezi Eğilim, Dağılım Ölçüleri ve Cronbach's Alpha Değeri.....	61
Tablo 13.	Güçlendirici Liderlik Tarzı, İş Motivasyonu ve iş Tatmini İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 14.	Güçlendirici Liderlik Tarzının İş Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 15.	Güçlendirici Liderlik Tarzının İş Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 16.	Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Genel Değerlendirme.....	65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Güçlendirici Liderlik Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği	50
Şekil 2.	İş Motivasyonu Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği	53
Şekil 3.	İş Tatmini Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği	56
Şekil 4.	Araştırma Modeli	58



KISALTMALAR

GLDÖ	: Güçlendirici Liderlik Ölçeği
İMÖ	: İş Motivasyonu Ölçeği
İTÖ	: İş Tatmini Ölçeği
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

SÖZLÜK

Güçlendirici Liderlik: Bir liderin, takım üyelerinin kendilerine güvenlerini artırmak ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için sergilediği liderlik tarzıdır.

İş Motivasyonu: Çalışanın işiyle ilgili motivasyonunu yansıtır. İş motivasyonu, bir çalışanın işinde başarılı olma, kendini geliştirme, kariyer ilerlemesi, öğrenme ve ödüller gibi faktörlere dayanabilir.

İş Tatmini: Çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetini yansıtır. İş yerindeki faktörlerden (örneğin ücret, çalışma koşulları, iş arkadaşları, yöneticiler vb.) ne ölçüde memnuniyet duyduğunu ifade eder.

Liderlik: Bir kişinin ya da bir grup insanın, bir organizasyon, topluluk veya proje gibi bir hedefe ulaşmak için diğer insanları yönlendirmesi, motive etmesi ve yönetmesi sürecidir. Liderlik, bir takımın performansını artırmak, bir organizasyonu yönetmek veya bir topluluğun amacını gerçekleştirmek için gerekli olan becerileri ve özellikleri içerir.

Motivasyon: Bireyin belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçme arzusu veya çabasıdır.

Tatmin: Bireyin hayatındaki farklı alanlarda (örneğin iş, ilişkiler, hobi vb.) ne kadar memnun olduğunu yansıtır.

GİRİŞ

Liderlik, bir organizasyonun başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Son yıllarda, güçlendirici liderliğin işletmelerde giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Güçlendirici liderler, takımlarına özgüven ve sorumluluk duygusu aşılayarak ve motive edici bir ortam sağlayarak çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarında büyük rol üstlenmektedir.

İşletmelerin, rekabetin hızla arttığı bir iş dünyasında başarılı olmak için yüksek motivasyona ve iş tatminine sahip çalışanlara olan ihtiyacı artmaktadır. Bu bağlamda, motivasyon ve iş tatmininin, işletmelerin önemli gündem maddeleri olması gerektiği düşünülmektedir. Motivasyon, bir kişinin belirli bir amaca ulaşmak için çaba gösterme isteği veya güdülenmesi şeklinde açıklanabilir. İş tatmini ise bir çalışanın işiyle ilgili duygusal durumu ve memnuniyeti olarak tanımlanabilir. Motivasyon ve iş tatmini, hem bireysel hem örgütsel düzeyde önemlidir. Bireylerin motivasyonu ve iş tatmini, performanslarını etkileyebilir, onların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Çalışan motivasyonu ve iş tatmininin yüksek olduğu bir örgüt ortamı, örgüt içindeki iş birliğinin ve iletişimin iyileştirilmesine katkı sunabilir, örgütün performansını yükseltebilir.

Yapılan çalışmalar, güçlendirici liderlik tarzının birçok örgütsel çıktı üzerinde etkili olduğunu göstermekte olup, çalışan motivasyonu ve iş tatmini, bu sonuçlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda çalışma, güçlendirici liderliğin iş motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyma amacı taşımaktadır. Çalışmanın söz konusu değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koyma, bu yönde kurumlarda liderlik, motivasyon ve iş tatmini konularını daha geniş bir bakış açısı ile ele alma, süreç ve faaliyetleri gözden geçirme ve iyileştirme açısından uygulamaya ve literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

Çalışma, güçlendirici liderliğin çalışan motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkisini, İstanbul ilinde özel banka, sigorta ve otomotiv sektörlerinden 242 kişinin katıldığı bir nicel araştırma ile ortaya koymaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde güçlendirici liderlik kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik kavramı ile ilgili bilgi verilmiş, liderlik teorilerinden bahsedilmiş; daha sonra güçlendirme kavramı ile birlikte

güçlendirici liderlik tarzına ilişkin ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. İkinci bölümde motivasyon ve iş tatmini kavramları ele alınmıştır. Kavramların tanımı ve önemine ilişkin bilgiler verilmiş, bazı teoriler, öncüller ve sonuçlar da bu başlık altında yer almıştır. Ayrıca bölümde, güçlendirici liderliğin iş motivasyonu ve tatmini ile ilişkisine yönelik bazı araştırmaların bulgularından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, anakütle ve örneklem seçimi, veri toplama yöntemi ve aracı, araştırmanın kısıtları alt başlıkları ile metodolojiye ilişkin açıklama yapılmış; verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise bulgular yorumlanmış, araştırmacı ve uygulamacılara önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderlik

Liderlik, insanlık olduğu sürece hep var olmuş, dolayısıyla tarihi çok eskilere uzanan bir kavramdır. Kelimenin ortaya çıkışı 1300’lü yıllara dayanmakla beraber, liderlik bir kavram olarak 19. yüzyılın başlarında ilk olarak İngiltere meclis denetimi ve siyasal rolünü inceleyen metinlerde kullanılmış; iki yüz yıldır ise popülerite kazanan bir kavrama dönüşmüştür (Akbaba ve Erenler 2008: 22).

Tarih boyunca, üretimde kullanılan iş gücünden en yüksek verimi elde etmek için yöneticiler farklı yönetim tarzlarını denemişlerdir. Başlangıçta, üretimi artırmaya odaklanan ve iş gücünü göz ardı eden yöneticiler, zamanla kalite, yenilik, çalışan gelişimi ve müşteri memnuniyeti gibi kavramlara önem vermeye başlamışlardır. Bu süreç, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimde değişikliklere yol açmıştır (Küçüközkan, 2015: 88). Çalışanları anlamaya odaklanan, isteklerini dinleyen ve gelişimlerini yakından takip eden yönetim tarzları benimsenmiştir. Yönetimdeki bu değişiklikler lider ve yönetici farkını ortaya çıkarmıştır (Ahearne, Mathieu ve Rapp, 2005: 946).

Liderlik kelimesi köken itibarıyla Anglo-Saksonlara dayanmakta; kavram “gitmek” veya “yolculuğa çıkmak” anlamlarına gelmektedir. Farsça, Arapça ve Yunancada da aynı anlamları taşımaktadır. Ancak Latince “geminin dümencisi” anlamıyla beraber kavram içerik açısından da farklılaşmıştır. Günümüzde ise lider kavramının, “yönetimde güç ve etki sahibi kimse, şef, öncü” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Işık, 2014: 3-4). Türk Dil Kurumu, lideri “şef, önder, bir partinin ya da kuruluşun en üst düzey yönetiminde görevli olan kimse” şeklinde tanımlamakta; liderliği ise “liderin görevi, önderlik” olarak belirtmektedir (TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 28/03/2023).

Lider, İngilizce “leader” kelimesinin kökünü oluşturan “lead” sözcüğünden türemiş bir sözcük olup, “yol”, “patika” anlamına gelmektedir. “Leaden” fiili ise “seyahat etmek” anlamına gelmektedir ve bu sebeple lider en önde giden ve seyahat

ettiği kimselere yön gösteren kişi olarak ifade edilmektedir. Liderliği tanımlamanın zor, tanımanın ise kolay olduğu düşünülmektedir. Bu zorluk liderliğin insan davranışları ile ilgili olmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik kişi ve kuruluşların davranışlarını anlama, ilişkiler kurma ve güçlendirme, bir grup kimliğinin oluşturulması ve etkinliğin artırılması için davranışları örgütle uyumlu hale getirme ve anlam yaratmaktır. Gerçek liderler takipçilerinin toplu hayal kurmasını ve hayallerinin peşinden gitmesini sağlayan, onlara ilham veren, umut tüccarlarıdır (Şahne ve Şar, 2015: 110).

Eren'in (2000) liderlik tanımına göre, lider, gruptaki bireylerin hissettiği ancak dile getirilmemiş ortak fikirleri ve istekleri kabul edilebilir bir hedef olarak belirleyerek, bu hedefe doğru harekete geçmek için grup üyelerinin güçlerini harekete geçirir (akt. Önen ve Kanayran, 2015: 45).

Bir lider, takipçilerinin yaptığı etkinin seviyesinden daha fazlasını yapabilen kişidir. Liderlik, bir ışık gibidir. Eğer açık bir iletişim yoksa veya prizma yeterince yüksek değilse, lider ışığını sadece tek bir noktaya yansıtabilir. Lider, farklı ortamlarda ve farklı takipçilerle etkinliğini devam ettirmek ve başarılı olmak zorundadır. Lider, farklı renkler, fikirler ve yenilikçi bakış açısının iletişimiyle başarılı olur. Takipçiler, bu yenilikçi bakış açısıyla gelişir ve ortak hedeflere odaklanarak olağanüstü sonuçlar elde ederler. Liderlik, herkesin yorgun ve bitkin olduğu noktalarda bile diğerlerini harekete geçirme yeteneğidir. Başkalarına liderlik yapmak ve yönetmek isteyen kişi öncelikle kendi kendini yönetebilmelidir (Küçüközkan, 2015: 88).

Liderlik, başkalarının fark edemediği şeyleri fark etmekle başlar. Liderlik, bir vizyona sahip olmakla eşdeğerdir. Liderler, vizyonlarını gerçekleştirmede gereken değişimi belirlemek ve stratejiler geliştirmek için çaba gösterirler (Tunçer, 2011: 58).

1.2. Liderlik Teorileri

Literatür incelendiğinde, liderlik ile ilgili birçok teori geliştirildiği görülmektedir. Bu teoriler, daha genel bir yaklaşımla, “Özellikler Teorisi”, “Davranışsal Teoriler”, “Durumsallık Teorileri” ve Modern Liderlik Tarzları” başlıkları ile aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

1.2.1. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi, liderlikteki en eski ve en yaygın teorilerden biri olup, liderlerin sahip olduğu belirli özelliklerin, liderliği başarılı kıldığını öne sürmektedir. Bu teori, liderliğin kişisel özelliklere bağlı olduğunu varsaymakta ve liderlerin doğuştan gelen birtakım özellikleri olması gerektiğini savunmaktadır. Özellikler Teorisi, liderlerin nasıl doğduklarını ve liderlik özelliklerini nasıl edindiklerini araştırmaya çalışmaktadır. Bu teori, liderlerin genellikle belirli fiziksel özelliklere (dış görünüş, vb.) sahip olduklarına inanmaktadır. Ayrıca liderlerin zeka seviyesi, cesaret, özgüven, motivasyon ve empati gibi özelliklerini de araştırmaktadır (Gedik, 2020: 23).

Özellikler Teorisi, liderliği liderlerin sahip olduğu doğal ve kalıtsal özelliklerle açıklayan bir perspektif sunar. Bu teoriye göre, liderlerin fiziksel özelliklerinden zeka seviyelerine kadar bir dizi kalıtsal faktör, liderlik yeteneklerinin temelini oluşturur. Özellikler Teorisi'nin eleştirmenleri, liderlikteki başarıyı sadece doğal yeteneklere bağlamak yerine, davranışsal ve durumsal faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini savunur. Günümüzde liderlik araştırmaları, liderlik özelliklerinin sadece doğuştan gelen faktörlere dayalı olmadığını ve çevresel etkilerin de önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Nawaz, Zakda ve Khan, 2016: 2).

1.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoriler, liderliği açıklamak ve lider davranışlarına anlam yüklemek için kullanılan bir grup teoridir. Bu teoriler, liderliğin özelliklerini ve lider davranışlarını incelemektedir. Davranışsal teoriler, liderin kişilik özelliklerine değil, liderin davranışlarının sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu nedenle, lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisi, liderin belirli davranışları benimsemesiyle artmaktadır (Yeşil, 2016: 161).

Davranışsal teorilerin temel amacı, lider davranışlarının belirli sonuçlar doğurduğunu göstermektir. Bu sonuçlar arasında çalışanların performansı, tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı yer almaktadır. Davranışsal teoriler, liderliğin belirli bir tarzının her zaman doğru olmadığını ve liderlerin farklı durumlarda farklı tarzlara ihtiyaç duyabileceklerini göstermektedir (Küçüközkan, 2015: 89).

Davranışsal Teoriler içinde birçok çalışma yer almaktadır. Iowa Üniversitesi, Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları, ilgili alanın gelişmesinde önemli araştırmalar olarak görülmektedir.

Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, Davranışsal Teori'nin liderlik alanındaki rolünü araştırmak ve liderlerin davranışlarının liderlik etkinliğini nasıl etkilediğini anlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, liderlerin belirli davranış özelliklerini sergilemelerinin, takım performansı ve memnuniyeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemiştir. Bu çalışmaların birçoğu, ünlü liderlik araştırmacılarından Kurt Lewin ve Iowa Üniversitesi'nin liderlik araştırma grubu tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmalar, liderlerin otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı olmak üzere üç temel liderlik tarzını nasıl benimsediklerini ve bu tarzların takım performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, liderlerin demokratik liderlik tarzını benimsedikleri durumlarda takım üyelerinin daha yüksek performans sergilediğini ve daha yüksek memnuniyet düzeylerine sahip olduğunu göstermiştir. Demokratik liderlik tarzı, takım üyelerine katılım ve karar verme süreçlerinde rol alma fırsatı tanırken, liderin rehberlik ve destek sağladığı bir ortam yaratmayı amaçlar. Diğer yandan, otoriter liderlik tarzı takım performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olmuştur. Otoriter liderler, kararları tek başlarına alır ve takım üyelerine sınırlı katılım veya geri bildirim imkanı verirler. Bu tarz liderlik, takım üyelerinde düşük motivasyon ve düşük memnuniyet seviyelerine yol açabilir. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ise liderin yönlendirmelerden kaçındığı ve takım üyelerine sorumluluk ve özgürlük verdiği bir yaklaşımı ifade eder. Bu liderlik tarzı, genellikle düşük performans ve düşük memnuniyetle ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmalar, liderlerin davranışlarının liderlik etkinliği üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olmuştur. Davranışsal Teori, liderlikteki kişisel özelliklerin yanı sıra liderin davranışlarının da önemli olduğunu vurgular. Iowa Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, liderlik davranışlarının takım performansı, memnuniyeti ve motivasyonu üzerindeki etkisini anlamamıza ve liderlik eğitimi ve gelişiminde rehberlik sağlamamıza katkıda bulunmuştur (Lezaun ve Calvillo, 2014: 445-447).

Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar, davranışsal teorinin işyeri ortamında nasıl uygulanabileceği ve iş performansını artırabileceği üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmalar, özellikle liderlik davranışları ve motivasyon üzerine

yoğunlaşmıştır. Liderlerin çalışanlarına örnek olmaları ve onları olumlu şekilde yönlendirmelerinin, çalışanların performansını artırabileceği gösterilmiştir. Ayrıca, çalışanların işlerinde başarılı olmaları için motivasyon faktörlerinin belirlenmesi ve bu faktörlere göre ödüllendirme sistemleri oluşturulması da önemli bir konu olarak ele alınmıştır. Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yapılan çalışmaların sonuçları, işyerinde davranışsal teorisinin uygulanmasıyla çalışanların iş performanslarının artabileceğini ve işyerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşturulabileceğini göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2014: 30).

Michigan Üniversitesi'ndeki çalışmalar, Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmalarla aynı zaman dilimine denk gelen çalışmaları içermiştir. Bu araştırma, üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde Tannenbaum ve Schmidt adlı iki bilim insanı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaların temel amacı, grup üyelerinin memnuniyetine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu bağlamda, Ohio State Üniversitesi'ndeki araştırmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmacılar etkisiz bir üst yöneticinin, etkili bir üst yöneticiden nasıl ayrıldığını belirlemek için ast davranışlarına dair bilgileri toplamış ve analiz etmişlerdir. Araştırma, liderlerin kişiye yönelik ve işe yönelik davranışlar olmak üzere iki farklı davranış şeklini ele almıştır. Sonuç olarak, yüksek verimli grup liderlerinin liderlik tarzının kişiye odaklı olduğu, düşük verimli grup liderlerinin ise işe odaklı liderlik tarzı benimsediği gözlemlenmiştir. Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklamak ve sınıflandırmak için boyutları geliştirmeyi hedeflemiştir. Bu amaçla, büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara odaklanılmıştır. Bu sayede, liderlik davranışlarını açıklamada yeterli olduğu düşünülen faktörlerin belirlendiği ve liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak, bu teorilere yönelik eleştiriler de bulunmuştur, çünkü kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasında eleştiriler yapılmış ve kullanılan metodolojinin geçerliliği sorgulanmıştır (Küçüközkan, 2015: 91-92).

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Durumsallık yaklaşımı, liderlik etkinliğinin, liderin kullanması gereken en uygun liderlik tarzının o anki duruma bağlı olduğunu öne süren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, özellikler veya davranışlar yerine liderin durumsal faktörlere göre değişen

etkinliğine odaklanmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 133).

Fiedler Durumsallık Modeli, Fred Fiedler tarafından 1960'larda geliştirilmiş bir liderlik teorisidir. Bu teori, liderliğin birçok faktörün etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunur ve liderliğin etkililiğinin belirli durumsal faktörlere bağlı olduğunu iddia eder. Bu faktörler arasında liderin güçlü ya da zayıf etkileşim tarzı, grubun yapısı ve ilişkileri, işin yapısı ve gereklilikleri yer alır. Fiedler Durumsallık Modeli, liderlerin belirli bir liderlik tarzına sahip olduğunu ve bu tarzın liderin doğal kişiliğinden kaynaklandığını öne sürer. Liderlik tarzı, liderin işe ve takıma yaklaşımını yansıtan üç boyuttan oluşur: ilişki-odaklı, görev-odaklı ve geçişsel liderlik. İlişki-odaklı liderler, takım üyeleri arasındaki ilişkileri önemserken, görev-odaklı liderler, işin tamamlanmasına odaklanır. Geçişsel liderlik ise, öncelikle değişim ve kriz dönemlerinde kullanılır. Fiedler Durumsallık Modeli'ne göre, liderin etkililiği, liderin liderlik tarzı ve çalışma koşulları arasındaki uyuma bağlıdır. Bu uyum, liderin görev-odaklılığı veya ilişki-odaklılığına bağlı olarak grup üyeleri arasındaki ilişkilerin gücü ve işin yapısı tarafından belirlenir. Eğer liderlik tarzı ve koşullar uygun şekilde birbirine uyarsa, liderin etkililiği artar. Bu modelin uygulanabilirliği ve doğruluğu birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir ve sonuçlar karışıktır. Bazı araştırmalar, Fiedler Durumsallık Modeli'nin liderlik etkililiğini öngördüğünü doğrularken, diğerleri, sonuçları çelişkili bulmuştur. Bununla birlikte, model hala birçok liderlik eğitim programında kullanılmaktadır (Northouse, 2021: 170).

Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi, liderin takım üyelerinin olgunluk düzeyine göre liderlik tarzını ayarlaması gerektiğini savunur. Bu teori, liderin takım üyelerinin olgunluk düzeyine göre, yönlendirme ve destek sağlama düzeyini değiştirmesi gerektiğini belirtir. Liderin bu ayarlamaları yapabilmesi için takım üyelerinin olgunluk düzeyinin ölçülmesi gerekir. Olgunluk, takım üyelerinin işi yapabilme becerisine ve işe karşı tutumuna bağlıdır. İş yapabilme becerisi ve işe karşı tutum düzeyleri yüksek olan takım üyeleri, yüksek olgunluk düzeyine sahip olarak kabul edilir. Teori, şu dört liderlik tarzını tanımlar: (1) Yüksek Yönlendirme/Düşük Destek: Lider, takım üyelerinin işlerini nasıl yapacaklarını doğrudan söyler ve takım üyelerini motive etmek için düşük düzeyde destek sağlar. (2) Yüksek Yönlendirme/Yüksek Destek: Lider, takım üyelerine işlerini nasıl yapacaklarını söyler ve onları motive etmek için yüksek düzeyde destek sağlar. (3) Düşük

Yönlendirme/Yüksek Destek: Lider, takım üyelerinin işlerini kendilerinin nasıl yapacaklarına karar vermelerine izin verir ve yüksek düzeyde destek sağlar. (4) Düşük Yönlendirme/Düşük Destek: Lider, takım üyelerine işlerini nasıl yapacaklarına karar vermelerine izin verir ve düşük düzeyde destek sağlar (Mhatre ve Riggio, 2014: 222-224).

Liderlik katılım modeli, 1970'lerin başında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş ve son yıllarda Vroom ve Arthur Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır. Bu model, lider davranışı ve katılımın karar verme süreciyle ilişkili olduğunu ifade eder. Liderin, durumlara uyum sağlayabilmek için liderlik tarzlarını esnek bir şekilde değiştirebilmesi gerektiğini vurgular. Bu teori, beş farklı davranış türünden herhangi birinin belirli bir durumda kullanılabileceğini varsayar (Peker, 2013: 28).

Bu davranış türleri şu şekildedir (Peker, 2013: 29):

A1: Otoriter 1 - Lider sorunu tek başına çözer veya kendi kendine karar verir.

A2: Otoriter 2 - Lider, astlarından gerekli bilgiyi alır ve kararı yine kendisi verir.

C1: Danışman 1 - Lider, sorunu ilgili astlarla bireysel olarak görüşür, onların görüş ve önerilerini alır. Alınacak karar, liderin etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın lider tarafından verilir.

C2: Danışman 2 - Lider, sorunu astlarıyla bir grup içinde tartışır, onların fikir ve önerilerini alır. Alınacak karar, liderin etkisini yansıtsın ya da yansıtmamasın lider tarafından verilir.

G2: Grup 2 - Lider, sorunu astlarıyla bir grup içinde paylaşır, ortak bir çözüme ulaşmak için birlikte seçenekler oluşturur ve değerlendirir.

Vroom ve Yetton, bu beş davranış modelini kullanarak, yedi durumsal soruyla sorunların çözümü için belirli bir yöntem önermişlerdir. Lider, bu sorulara evet veya hayır şeklinde yanıt vererek beş liderlik seçeneğinden birini seçebilir. Liderlik Katılım Modeli'nde belirlenen soruları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Peker, 2013: 29):

- a) Eğer karar kabul edilirse, bu hareket tarzı değişiklik meydana getirir mi?
- b) Yeterli bilgiye sahip miyim, böylece nitelikli bir karar verebilirim?
- c) Sorun yapılandırılmış mı?
- d) Kararın astlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması önemli mi?
- e) Kararı kendim verirsem, astlarım tarafından kabul edilebilir mi?
- f) Sorun çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlar tarafından paylaşılıyor mu?
- g) İstenen sonuç elde edilirken, astlar arasında anlaşmazlık olabilir mi?

Vroom ve Jago, bu çalışmanın gözden geçirilmiş bir modelini geliştirmişlerdir. Yeni modelde, beş farklı liderlik seçeneği korunurken, durumsal değişkenlerin sayısı on ikiye çıkarılmıştır. Yazarlar, liderin mevcut sorunu çözmek için bu soruları tek tek sorduğu bir karar ağacı üzerinden uygun liderlik tarzına ulaşabileceğini belirtmektedirler (Peker, 2013: 29-30).

Amaç-Yol Teorisi liderin takım üyelerinin performansını artırmak için belirli amaçlar ve yollar ortaya koyması gerektiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre, lider, takım üyelerinin performansını artırmak için belirli amaç ve hedefler ile birlikte takım üyelerinin bu hedeflere ulaşmaları için takip etmeleri gereken yolları da belirlemelidir. Bu yollar, takım üyelerinin sahip olduğu beceri, bilgi ve deneyime göre belirlenir. Liderin rolü, takım üyelerinin belirlenen hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynaklara erişmelerini ve motivasyonlarını artırmalarını sağlamaktır. Amaç-Yol Teorisi, liderliği “amaçlar” ve “yollar” olmak üzere iki anahtar bileşen şeklinde ele almakta; liderin bu iki bileşeni doğru bir şekilde belirleyip takım üyelerinin performansını artırmak için kullanmasının, başarılı liderlik için gerekli olduğunu belirtmektedir (Daft, 2018: 173).

1.2.4. Modern Liderlik Tarzları

Değişen çevresel koşullar, teknolojik gelişmeler ve finansal yapıdaki değişim, liderlik yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesine sebebiyet vermiştir. Bu modern yaklaşımlar, liderin etkinliğini azaltarak, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanmıştır. Ancak, Burns, McCall ve Bass gibi araştırmacılar lider ve takipçiler

arasındaki ilişkiyi basit bir çerçevede ele aldıkları için davranışsal ve durumsal yaklaşımları eleştirmişler ve "Yeni Yaklaşımların" temelini atmışlardır (Özkan, 2011: 10).

1980 sonrasında küreselleşme olgusuyla birlikte iş yaşamındaki hızlı ilerleyiş, yönetim alanını da etkilemiş; liderlik çalışmalarında yeni perspektif ve yaklaşımların gelişmesini sağlamıştır. Etik liderlik, vizyoner liderlik, süper liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve kuantum liderlik, bu yeni yaklaşımlardan bazılarıdır (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011: 526).

Karizmatik liderlik ve hizmetkâr liderlik, modern liderlik tarzları arasında ele alınan diğer yaklaşımlardandır (Bozkurt ve Göral, 2013; Yalçıntaş ve Eren, 2017). Bu liderlik tarzlar liderliği farklı perspektiften ele alarak farklı liderlik stratejileri sunmaktadır.

1.3. Güçlendirici Liderlik

Güçlendirici liderlik, liderlerin takım üyelerini destekleyerek, onların özgüvenini artırarak ve motivasyonlarını yükselterek performanslarını geliştirmelerine yardımcı olan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı, liderlerin takım üyelerinin yeteneklerini fark etmeleri, onları cesaretlendirmeleri ve takdir etmeleri yoluyla başarılı olur (Pelenk, 2020: 311).

Güçlendirici liderlik kavramı, aşağıdaki bölümlerde ayrıntıları ile yer almaktadır.

1.3.1. Güçlendirici Liderliğin Tanımı ve Önemi

Personel güçlendirme, çalışanların yeteneklerini ve bilgi düzeylerini artırmak için yapılan bir dizi faaliyeti ifade eder. Bu faaliyetler, eğitim ve geliştirme programları, danışmanlık hizmetleri, koçluk ve mentorluk programları, işe alım süreçleri ve daha birçok hususu kapsayabilir. Personel güçlendirme, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olur. Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olurken, mentorluk ve koçluk programları, çalışanların daha güçlü liderler haline gelmelerine katkı sağlar. Bu da, çalışanların kendilerine güvenlerini artırır ve işletmenin başarısına katkıda bulunur. Personel

güçlendirme ayrıca, çalışanların işletmenin hedeflerine daha fazla bağlılık göstermelerine yardımcı olur. Çalışanların bilgisi ve deneyimi arttıkça, işletmenin hedefleriyle daha çok özdeşleşirler ve bu yönde daha çok çaba harcarlar (Akçakaya, 2010: 147-148).

Güçlendirme, liderlik teorilerinde sıkça kullanılan bir kavramdır ve liderlerin takım üyelerinin güçlenmesine yardımcı olmalarını ifade eder. Güçlendirme, liderlerin takım üyelerinin karar verme süreçlerine katılmasına, sorunları kendileri çözmelerine ve başarılı sonuçlar elde etmelerine olanak tanıyarak, takım üyelerinin yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Çöl, 2008: 36).

Lider davranışları örgüt başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Koçel (2011: 411), örgütlerde güçlendirici liderliğin önem kazanmasının ana nedenlerini şu şekilde belirtmektedir:

- Globalleşmenin ve rekabetin hızlanmasıyla yenilik gereksiniminin oluşması ve yeniliği gerçekleştirenlerin özgürlük alanlarını genişletme ihtiyaçları
- Rekabetin artmasıyla birlikte daha yüksek düzeyde verimlilik ve performansa ihtiyaç duyulması, bu doğrultuda yöneticilerin çalışanları karar alma sürecine daha fazla dahil etme mecburiyeti hissetmeleri
- Toplumda ve genel olarak örgütlerde demokratikleşme eğilimlerinin artması
- Performansı yüksek öğrenen bir örgüt oluşturma gerekliliği
- İletişim, iş birliği ve örgütsel güvenin kıymetinin artması
- Müşteri beklentilerine karşı duyarlı tutum
- Hızlı ve esnek olma gereksinimi
- Örgüt tasarımında yatay yönlü yapılanma
- Her düzeyde risk almanın, katılımın ve yaratıcı tutumun teşviki
- Çalışanların kapasiteleri ve sorumluluk alanlarını genişletme ihtiyacı

Yukarıdaki hususlar göz önüne alındığında, güçlendirmenin önemli bir liderlik görevi, çalışanlar ve örgüt açısından ise tamamlanması gereken bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.

Güçlendirme, liderin takım üyelerine yetki vermesini ve sorumluluklarını paylaşmasını gerektirir. Liderler, takım üyelerine özgüven ve motivasyon kazandırarak, kendi işlerini yürütmelerine izin verirler. Bu, takım üyelerinin liderlerine bağımlı olmadan kendi kararlarını vermelerini ve sorunları çözmelerini sağlar (Çöl, 2008: 37).

Güçlendirici liderlik, liderlerin takım üyelerinin karar alma süreçlerine katılmalarına ve fikirlerini paylaşmalarına izin vermesini içerir. Liderlerin takım üyelerinin fikirlerine saygı duyması ve onların katkılarını takdir etmesi, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini artırır ve liderlerin takım üyelerine daha fazla sorumluluk vermesine ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olur (Avolio ve Gardner, 2005: 320).

Güçlendirici liderlik, kararları bilgiyle desteklemeyi, astlarına koçluk yapmayı, yardımcı olmayı ve işlere etkin şekilde katılmayı, çalışanların kendilerini işle bütünleştirmelerine yardımcı olmayı ve kendilerine güvenlerini sağlamayı hedefler (Cafoglu, 1997: 138).

Liderlerin güçlendirme yaklaşımı, örgütler açısından önemli bir rol oynamaktadır. Güçlendirme, işletmelerin daha verimli hale gelmesine ve çalışanların işlerinde daha başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, işletmelerin inovasyon ve gelişme süreçlerini de hızlandırabilmektedir. Güçlendirici liderlik, liderlerin takım üyelerinin güçlenmesine yardımcı olmak için bir dizi teknik kullanmasını gerektirir. Bu teknikler arasında mentorluk, koçluk, geribildirim sağlama, eğitim ve geliştirme programları yer alabilir. Güçlendirici liderler, takım üyelerinin kendi hedeflerini belirlemelerine, kendi öğrenme süreçlerini yürütmelerine ve işlerinde gelişmelerine yardımcı olurlar. Güçlendirme yaklaşımı kullanılırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Liderlerin, takım üyelerinin güçlenmesini sağlamak için doğru eğitim ve kaynakları sunmaları önemlidir. Ayrıca, liderlerin güçlendirme yaklaşımı kullanırken, takım üyelerinin sorumluluklarını üstlenmelerine yardımcı olacak sınırları da belirlemeleri gerekmektedir (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2013: 51-52).

Liderlerin davranış ve yönetim tarzları, çalışanların güçlendirilmesinde kritik öneme sahiptir. Koçel (2011: 413-414), liderlerin çalışanları güçlendirmede aşağıdaki hususları dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir:

- Liderin verdiği itimat, açık iletişim ve sadakat ortamı çalışanları güçlendirmeye imkanı sunar.
- Lider katılımcı ve bilgi paylaşımına açık bir tarz sergilerse, çalışanların güçlenmesi hızlanabilir.
- Lider hataya düşme endişesini engelleyen, astlara karar verip faaliyette bulunma şansı tanıyan motive edici bir yaklaşıma sahipse çalışan güçlendirmesi gerçekleşebilir.
- Çalışanları güçlendirmenin bir yolu da liderin astlarının performansını açık, yararlı ve etkili bir şekilde değerlendirmesidir.
- Vizyon ve misyonu paylaşan lider çalışanların güçlenmesine yardımcı olur.
- Liderliğin talimat ve kontrol yerine kılavuzluk etmek, gelişme sağlamak, koçluk yapmak olduğunu düşünen ve bu yönde tutum ve davranış sergileyen lider güçlendirmeyi sağlar.

Sonuç olarak, güçlendirme kavramının liderlik açısından önemli bir rol olarak tanımlanabileceğini, hızla değerisen bir çalışma dünyasında bu liderlik anlayışının bireyler ve örgütler açısından büyük katkı sunacağını söylemek mümkündür.

1.3.2. Güçlendirici Liderliğin Boyutları

Bell ve Kozlowski (2002: 37), farklı pozisyonlarda çalışanlardan oluşan takımlardaki liderlik konusundaki temel kuramlarında; bu tür takımlarda iş birliğinin ve takım yesi davranışlarının izlenmesindeki zorluklardan dolayı, takım üyelerine liderlik işlevlerinin dağıtılmasını, aynı zamanda aralarındaki iş birliğinin teşvik edilmesini önermektedir. Araştırmacılar tarafından önerilen yaklaşımı içeren liderlik şekli güçlendirici liderlik olup, takım üyeleriyle g paylaşımını birleştirdiği, kolaylaştırıcı ve destekleyici bir ortam sağladığı için, güçlendirici liderliğin özellikle uygun olduğu düşünülmüştür.

Arnold vd. (2000: 254-255) güçlendirici liderliğin beş boyuta sahip olduğunu belirtmektedir:

- Öncülük etme: Liderin kendi işine olduğu kadar takım üyelerinin çalışmalarına olan bağlılığı
- Koçluk yapma: Takım üyelerini yetiştirmesi ve onların kendilerine güvenmelerine yardımcı olması
- Katılımcı karar verme: Liderin takım üyelerinin bilgilerini kullanması ve kararlarında girdi olarak değerlendirmesi
- İlgi gösterme: Liderin ekip üyelerinin refahı için çaba göstermesi
- Bilgilendirme: Liderin misyon ve felsefe gibi şirketle ilgili önemli bilgileri yayması

Pearce ve Sims Jr (2002: 172), süper-liderlik kavramıyla yakından ilgili olan güçlendirici liderliğin beş boyutunu tanımlamaktadır:

- Modelleme: Lider, istenen davranışları göstererek örnek oluşturur. Kendisi, takım üyelerinin de bu davranışları sergilemesi için bir rol model olarak hareket eder.
- Yetkilendirme: Lider, takım üyelerine güç ve sorumluluk verir. Bu sayede takım üyeleri kendi kararlarını verirler ve kendilerini yönetirler.
- Beklenti: Lider, takım üyelerinden yüksek beklentiler içindedir ve onlara zor ama erişilebilir hedefler koyar. Böylece takım üyeleri kendilerini aşmaya çalışırlar.
- Zorlama: Lider, takım üyelerini destekleyen ve onları zorlayan bir ortam yaratır. Bu sayede takım üyeleri kendi potansiyellerinin farkına varırlar.
- Teşvik etme: Lider, takım üyelerini cesaretlendirir ve motive eder. Bu sayede takım üyeleri kendilerine güvenerek daha fazla sorumluluk alırlar ve daha iyi performans gösterirler.

Güçlendirici liderlik, liderlerin takım üyelerini güçlendirmesi, yeteneklerini ortaya çıkarması ve daha yüksek performans elde etmelerini sağlaması açısından son derece önemlidir. Liderler, bu liderlik yaklaşımının beş boyutunu kullanarak takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarabilir, takım çalışmasını artırabilir ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Güçlendirici liderlik, özellikle günümüz iş

dünyasında, değişen iş koşulları ve hızla gelişen teknoloji nedeniyle daha da önem kazanmıştır. Liderler, takım üyelerinin değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olmak için onları destekleyen ve güçlendiren bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, güçlendirici liderliğin boyutlarını anlamak ve uygulamak, liderlerin başarısı ve takımların performansı açısından kritik öneme sahiptir (Şentürk ve Coşkun, 2018: 1704).

1.3.3. Güçlendirici Liderlik Davranışları

Konczak, Stelly ve Trusty (2000) tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, güçlendirici liderlik davranışları konusu altında altı temel davranış belirlenmiştir. Bu davranışlar yetki aktarımı, sorumluluk verme, beceri geliştirme, kendi kendine karar verme, bilgi paylaşımı ve yenilikçi performans için koçluk olarak sıralanmaktadır (Arslantaş, 2007: 229). Aşağıda, bu boyutlardan kısaca bahsedilmiştir.

Güçlendirici liderlik davranışlarından ilki yetki devridir. Yetki devri, liderin takımındaki bireylere işlerini yapmak için belirli bir seviyede özerklik ve sorumluluk vermesidir. Bu, liderin takımındaki bireylerin potansiyelini açığa çıkarmasına ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Takım içinde iş birliğini, dayanışmayı artırır ve liderin takım üyeleriyle olan iletişimini geliştirir. Bu davranış şekli, liderin takımın farklı yeteneklerini ve güçlü yönlerini belirlemesine yardımcı olur ve takımın genel performansını artırır. Liderin takımının her üyesinin potansiyelini açığa çıkarmasına ve kendilerini geliştirmesine yardımcı olurken, liderin de zamanını diğer önemli görevlere yönlendirmesine katkı sağlar. Ancak, liderin, takımın üyelerine verdiği özerkliği kontrol altında tutması ve takımın hedeflerine ulaşmasını sağlaması önemlidir (Akçakaya, 2010: 147-150).

Güçlendirici liderlik davranışlarından bir diğeri sorumluluktur. Sorumluluk, kişinin kendisine verilen görevleri yerine getirme yükümlülüğünü ifade etmektedir (Koçel, 2011: 221). Sorumluluk almak, liderin takımındaki her bireyin işini yapmak için kendine güvenmesini sağlayacak bir ortam yaratmasını gerektirmektedir. Bu, liderin takımının performansını artırmak ve takım üyelerinin kendilerine güvenlerini geliştirmelerine yardımcı olmak için önemlidir. Sorumluluk almak, takımın genel hedefleri için önemli bir adımdır ve liderin takım üyelerine güvenini artırır. Lider,

takım üyelerine hedefleri ve beklenen sonuçları açıkça belirterek, işlerinin önemini vurgulayarak ve onları takımın bir parçası olarak hissettirerek, takımın her üyesinin sorumluluk almasını sağlayabilir. Sorumluluk almak, takımın başarısını artırdığı kadar takım üyelerinin kendilerine güvenlerini ve motivasyonlarını da artırır (Pelenk, 2020: 315).

Eğer lider çalışanlarını güçlendirmek istiyorsa, astlarına yetki ve sorumluluk vererek bunu gerçekleştirebilir. İşletme, etkili bir çalışma ortamı oluşturarak güçlendirilmiş çalışanların varlığını güçlendirecektir. Bu tür bir sorumluluk, kurumun değişimi, etkin performansı ve sürdürülebilirliği için büyük bir potansiyele sahiptir. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendi işleriyle ilgili kararları bizzat alır ve bu kararların sonuçlarından hem olumlu hem de olumsuz şekilde sorumludur. Önemli olan, çalışanın göreviyle ilgili kararlar alması, bunları uygulaması ve sonuçlarına karşı sorumluluk duymasıdır (Akçakaya, 2010: 145).

Beceri geliştirme, bir diğer güçlendirici liderlik davranışı olup, liderlerin takımlarının başarısı için hayati önem taşır. Bir lider, takım üyelerinin becerilerini geliştirmek için farklı stratejiler kullanabilir. Örneğin, takım üyelerine yeni görevler ve sorumluluklar vererek, onların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderler, takım üyelerinin eksikliklerini belirleyerek, onları eğitmek veya mentorluk yapmak için kaynaklar sağlayabilir. Bu şekilde, takım üyeleri işlerinde daha yetkin hale gelirler ve daha yüksek seviyelerde performans gösterirler. Bununla birlikte, liderler, takım üyelerine düzenli olarak geri bildirim vererek, onların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilirler. Geri bildirim, takım üyelerinin neleri doğru yaptıklarını ve neleri iyileştirebileceklerini anlamalarına yardımcı olur (Genç, 2017: 95).

Kendi başına karar verme, güçlendirici liderlik davranışlarından biridir ve liderlerin takımlarının performansını artırmalarına yardımcı olur. Güçlendirmenin bu boyutu, bireylerin öz yeterlilik algılarını geliştirme ile ilgilidir. Lider, çalışanları güçlendirme sürecinin önemli bir parçası olan bağımsız karar verme davranışı doğrultusunda teşvik eder. Çalışanların karar verme davranışları amaçlar, planlar ve kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir (Konan ve Çelik, 2018: 1047).

Bilgi paylaşımı, bir diğer güçlendirici liderlik davranışıdır. Bu davranış ile çalışanların gereksinim duyduğu bilginin aktarımı sonucu sahip oldukları yetkileri tümüyle kullanarak iş birliğine olan eğilimlerini arttırmak amaçlanmaktadır. Bu bakış açısına sahip örgütlerde, çalışma gruplarına görevlerini en iyi performansla ortaya koyabilmeleri için gereken tüm bilgi sağlanmaktadır. Bu sayede çalışanlar işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirirler ve aynı zamanda kontrol edebilirler. Bu durum, astların daha fazla sorumluluk almalarına olanak tanır. Ayrıca, çalışanlar arasında bir güven ortamının oluşmasına ve yaratıcı fikirlerin üretilmesine yardımcı olur. Çalışanların örgütsel amaçları benimsedikleri ve örgütün başarısına katkıda bulundukları ölçüde, örgüte olan bağlılıkları artar. Bireylerin örgütsel amaçları benimsemeleri, bilgilendirme düzeyiyle doğru orantılıdır. Bilgilendirme, çalışanların güçlenmesine ve inisiyatif sahibi, yetkili kişilere dönüşmelerini kolaylaştırır. (Öztürk ve Özdemir, 2003: 198-200).

Yenilikçi performans için koçluk, güçlendirici liderlik davranışının son boyutudur. Güçlendirme sürecinde liderler, çalışanlara yetki verirken kendilerinin de önemli sorumluluklar taşıdığı göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan biri, çalışanlara mentorluk yaparak onlar için kolaylaştırıcı olabilmektir. Tecrübeli liderler, genç yaşta ve tecrübesiz olan yöneticilere koçluk yaparak yönetim becerilerini arttırmalarına yardımcı olmalıdır. Liderler, çalışan güçlendirmede kendilerinin görevlerinin çalışanlara yardımcı olmak olduğunu düşünmelidirler. Liderler çalışanların sahip oldukları potansiyeli görmeli; bu potansiyeli kullanmalarına yardımcı olmalıdırlar (Doğan, 2003: 23).

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI, GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK İLE İLİŞKİLERİ

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, kişinin bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik istekliliği veya güdülenmesi olarak tanımlanabilir. Bu güdülenme, belirli bir hedefe ulaşmak, bir ihtiyacı karşılamak veya bir ödül kazanmak gibi birçok farklı faktörden kaynaklanabilir (Tunçer, 2013: 91).

Motivasyon, hem içsel hem de dışsal kaynaklar ile ilgilidir. İçsel motivasyon, bir faaliyeti veya bir görevi gerçekleştiren kişinin, bu faaliyet ya da görevi ilgi çekici bulmasını, kendisinden doyum almasını ifade etmektedir. Dışsal motivasyon ise, ödül veya başka bir motivasyon faktörü ile ilgili olabilir. Bu tür bir motivasyonda kişi, davranışı, davranışın sonuçları için sergilemektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 292-293).

Motivasyon kavramı, insan davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İnsanların motivasyon seviyeleri, bir davranışı gerçekleştirme olasılıklarını ve bu davranışın kalitesini belirleyebilir. Bir çalışanın iş performansı da motivasyonuna bağlı olabilir. Çalışan, yüksek bir motivasyona sahipse, işlerini daha iyi yapacak ve daha yüksek bir verimlilikle çalışacaktır (Yeşil, 2016: 167).

Motivasyon, bir kişinin hayatındaki başarılarını belirleyebilir. Yüksek motivasyona sahip insanlar, hedeflerine ulaşmak için daha fazla çalışabilir ve mücadele edebilirler. Ayrıca, motivasyon, bir kişinin zorluklarla başa çıkma becerilerini geliştirmesine yardımcı olabilir. Birey başarısızlıkla karşılaştığında, motivasyon, bu kişinin yeniden denemesi veya farklı bir yaklaşım benimsemesi için cesaret sağlayabilir (Önen ve Kanayran, 2015: 55).

Motivasyon, her bireyin başarılı bir şekilde çalışabilmesi için gereklidir. Motivasyon, bir kişinin kendisini işine adanmış, üretken ve tatmin olmuş hissetmesini sağlar. İşe motive olan birey, işini yaparken daha yüksek bir enerji seviyesine sahiptir ve işine daha fazla odaklanır. Böylece, işte daha verimli ve etkili bir şekilde çalışabilir (Amabile ve Kramer 2011, <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>, Erişim Tarihi: 28/04/2023).

Motivasyonun çalışanlar için önemi büyüktür. İşe motive olan bir çalışan, iş yerinde daha mutlu ve tatmin olmuş hisseder. Bu da işte daha uzun süre çalışmasına ve şirkete daha fazla bağlı kalmasına yardımcı olur. Ayrıca, işe motive olan bir çalışan, iş arkadaşlarıyla daha iyi bir iş birliği yapar ve daha yüksek iş performansı gösterir. Bu, şirketin başarısına ve hedeflerine ulaşmasına katkı sağlar (Latham ve Pinder, 2005: 504).

Motivasyon, örgütler için son derece önemlidir çünkü çalışanların işlerindeki performansını artırır. Motive edilmiş çalışanlar, daha yüksek bir enerji seviyesine sahip olurlar ve işlerinde daha yaratıcı ve inovatif fikirler üretebilirler. Aynı zamanda, çalışanların motivasyonunun yüksek olması, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır ve rekabet avantajı sağlar (Deci ve Ryan, 2008: 182-185).

Özetle, örgütlerin çalışanları motive etmeleri, hem çalışanlar hem de işletme açısından büyük fayda sağlar. Bu yüzden örgütlerin, çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutmak için etkili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 50).

2.2. Motivasyon Teorileri

Literatür incelendiğinde motivasyon teorilerinin kapsam ve süreç teorileri şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Aşağıdaki bölümler bu sınıflandırma ile teorileri ele almaktadır.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, insanların davranışlarını neyin etkilediğini ve onları nelerin harekete geçirdiğini anlamaya odaklanan bir dizi teori içerir. Bu teoriler arasında İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi, Başarma İhtiyacı Teorisi ve ERG Teorisi yer alır (Yeşil, 2016: 168).

2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi en tanınmış olanıdır. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı vardır. İlk varsayım, kişinin gösterdiği her davranışın, belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğudur. İkinci varsayım ise ihtiyaçların hiyerarşik bir şekilde ortaya çıkmasıdır. Bu hiyerarşide, kişinin belirli bir sıralamaya göre ihtiyaçları vardır. Diğer bir ifadeyle, alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademedeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaz veya kişinin davranışını etkilemez (Koçel, 2011: 623).

Keser (2019: 54), sözü edilen ihtiyaçlar ile teorinin temel varsayımlarını şu şekilde belirtmektedir:

- Bireyin motivasyonunu etkileyen çeşitli ihtiyaçlar bulunmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, yemek, su, barınma, giyim, uyku gibi temel ihtiyaçlardır. Güvenlik ihtiyacı, tehditlerden korunma, güvenli bir ortamda yaşama, iş güvencesi, sağlık güvencesi gibi ihtiyaçları kapsar. Sosyal ihtiyaçlar, ait olma, sevgi, arkadaşlık, aile, topluluk gibi ilişkisel ihtiyaçlardır. Saygı ihtiyacı, kendine saygı, diğer insanların saygısı, başarı, statü, prestij gibi ihtiyaçları belirtir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise yeteneklerini kullanma, kendini geliştirme, yaratıcılık, özgünlük, amacını gerçekleştirme gibi ihtiyaçlara vurgu yapar.
- İnsanlar isteyen varlıklar olduğundan ihtiyaçlar davranışlarını etkiler. Ancak etkileyenler sadece doyurulmamış ihtiyaçlardır; doyurulmuş ihtiyaçlar güdüleyici olmazlar.
- İhtiyaçlar önemine göre kolay olandan yüksek ve karmaşık olana doğru hiyerarşik olarak sıralanırlar.
- Bireyin karşılanması yüksek ve karmaşık olan ihtiyacını giderebilmesi için öncelikli olarak basit olan ihtiyacını en azından asgari düzeyde karşılayabilmiş olması gerekmektedir.

Maslow'a göre bireyler öncelikle ihtiyaçlar hiyerarşisinin alt basamaklarındaki ihtiyaçlarını karşılamaya güdülenirler. Bu ihtiyaçlarını belli bir nebze de olsa karşılayan bireyler daha sonra üst sıralarda bulunan ihtiyaçlarını güdülemeye yönelirler. Bu anlamda, aç bir insan öncelikle karnını doyurma ihtiyacını karşıladıktan

sonra diğerk fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılama girişiminde bulunacaktır (Kula ve akar, 2015: 193).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, insan davranışlarını açıklamak için popüler bir modeldir ancak eleştirel yönleri de vardır. Bu eleştirilerin bazıları, teorinin kültürel olarak önyargılı olması ve insanların ihtiyaçlarının birbirinden ayrılmaz bir şekilde bağlı olabileceği gerçeğini görmezden gelmesidir. Ayrıca, Maslow'un teorisi, insanların ihtiyaçlarına karşı tek bir çözüm sunarak, insan doğasını basitleştirme eğiliminde olduğu için eleştirilir. Bunun yerine, insanların ihtiyaçlarının çok yönlü ve farklı olabileceği dşnlmelidir. Bazı eleştirmenler, ihtiyaçlar hiyerarşisinin, temel ihtiyaçların karşılanması konusunda yoksul bireyler için geçerli olmayabileceğini de öne sürmektedir. Bu hususların, Maslow'un teorisinden faydalanmada dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir (şengz, 2022: 168-169).

2.2.1.2. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından 1966 yılında geliştirilen ift Faktör Teorisi, ABD Pittsburgh'da gerçekleştirilen ve "Pittsburgh alışmaları" olarak bilinen bir dizi çalışmada ortaya konulmuştur. Bu çalışmalarda, 11 farklı kurumda 200 muhasebeci ve mühendisin işlerinde kendilerini ne zaman son derece iyi veya kötü hissettiklerine dair verdikleri cevaplar, Herzberg'in modelinin oluşmasına katkı sağlamıştır (Özkalp ve Kırrel, 2010: 284- 285).

Bu araştırmada, görüşme tekniği kullanılarak iş tatminsizliğinin belirli koşulların eksikliğiyle ortaya çıkmadığı, aynı zamanda bu koşulların varlığına rağmen çalışanlar için motive edici olmadığı keşfedilmiştir. Bu faktörler, "hijyen faktörleri" olarak adlandırılan ve iş tatminsizliği yaratan, ancak motive etmeyen dışsal faktörlerdir. cret, statü, iş güvenliği, kurumsal politikalar, denetim, çalışma koşulları, yönetim uygulamaları, kişisel yaşam, iş arkadaşları ve astlarla ilişkiler gibi etkenler hijyen faktörleri olarak adlandırılabilir. Diğer yandan, içsel etkenler motive edici faktörleri oluşturur ve tanınma, başarı, büyüme fırsatları, mesleki gelişim ve ilerleme (terfi), takdir ve sorumluluk gibi unsurları içerir (Gökçe, şahin ve Bulduklu, 2010: 236-237).

İş yaşamına uygulanabilen önemli bir teori olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, dikkate değerdir. Herzberg ve Maslow teorileri arasındaki ayrım, Herzberg'in sadece üst düzey gereksinimlerin motivasyon sağlayıcı faktör olduğunu varsayarken, Maslow'un ise herhangi bir gereksinimin tatmin edilmemesi durumunda bile motive edici bir faktör olabileceğini varsaymasıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 286).

2.2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland, bireylerin farklı ihtiyaçlara yöneldiklerini ve bu ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri sürece motive olabileceklerini savunmuştur. Bu teoriye göre, “insanlar ihtiyaçlarını içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yolu ile edinirler.” Bu nedenle, teori “Kazanılmış İhtiyaçlar Kuramı” şeklinde de ifade edilmektedir. Bu kazanılmış ihtiyaçlar, kişilerin olayları algılama biçimlerini etkileyen ve onları belirli bir hedefe ulaşmak üzere motive eden yönelimleri göstermektedir. Belirli bir ihtiyacı karşılayan birey, ihtiyacı karşılayamayan kişiye göre farklı davranır. Teori, bireyin ihtiyaçlarını başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyacı şeklinde üç gruba ayırmıştır (Salihoğlu, 2020: 19).

Başarma ihtiyacı, bireyin sahip olduğu görevleri başarılı bir şekilde ve tam olarak yerine getirme arzusudur. Birey, mesleğinde en iyisi olmaya, mükemmelliğe ulaşmaya, tutkularının ve duygularının ışığında başarılı olmaya çalışmaktadır (Koçel, 2011: 627).

İnsanlar ilişki kurma ihtiyacı hissettiklerinde, arkadaş edinmek için çaba gösterirler. Topluma katılmak, sosyal bağlar geliştirmek ve başkalarıyla iletişim kurmak gibi hedefler peşinde koşarlar. Karşılıklı anlayış gerektiren durumlarda faal olmayı tercih ederler. Güç ihtiyacı ise, etkileşim yoluyla nüfuz kurmak, kontrol etmek ve yönlendirmek gibi hedeflere yönelir. (Özkalp ve Kirel, 2010: 288).

McClelland, başarma ihtiyacının yani kazanma güdüsünün en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgulamıştır. Bu ihtiyacın bütün kültürlerde ve sosyal çevrelerde bireyi etkilediğini belirtmiştir. McClelland’a göre, başarma arzusunda olan bir birey, sorumluluk alabileceği işleri tercih etmekte, hesaplanmış risklere girmekte, şahsi ilişkilerini önemsemeksizin yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir (Yeşil, 2016: 171).

İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişiler, diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmaya ihtiyaç duyarlar ve bu ilişkileri sürdürmek için çaba gösterirler. Bu kişiler, diğer insanların takdirini kazanmak, sevgi ve saygı görmek gibi faktörlerden motive olabilirler. İlişki kurma ihtiyacı yüksek kişiler, başarı ihtiyacı yüksek kişilerden farklı olarak, daha çok dışsal motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyarlar (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87-88).

Güç ihtiyacı fazla olan kişiler ise, güç ve otorite kaynakları ile çevresindekileri kontrol altında tutmayı istemektedir. Bu bireyler çevresel ilişkilerde etkilerini attırarak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak adına her türlü girişimde bulunabilirler ve bu da bireyleri diğerleri ile çatışma ortamına sokabilir (Kantar, 2010: 43).

2.2.1.4. ERG Teorisi

ERG Teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'ndaki eksikleri tamamlamak ve ek bir katkı sağlamak amacıyla geliştirilmiş bir teoridir. Alderfer, ihtiyaçları sıralama yaklaşımına benzer şekilde, ihtiyaçları kategorize etmiştir. Alderfer, insanların gereksinimlerini var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme ihtiyacı (growth) olmak üzere üç grupta toplamıştır (Özkalp ve Kirel, 2010: 286). Alderfer, insanların temel gereksinimlerini varoluş ihtiyacı altında toplarken, ilişki kurma ihtiyacı altında diğer insanlarla duygusal bağlar kurma arzusunu ve gelişme ihtiyacı altında ise kişinin problem çözme becerilerini ve yeteneklerini ele almıştır. (Ulukuş, 2016: 251).

Teoriye göre var olma ihtiyacı, temel maddi ihtiyaçları içerir. Bireyin fizyolojik ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar. İlişki kurma ihtiyacı, bireylerin önemli ilişkilere (aile, akranlar veya üstlerle), sevgiye ve aidiyete ihtiyaç duymalarına, toplum tarafından tanınmak için çaba göstermelerine vurgu yapar. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarını ve saygınlık ihtiyacının dış bileşenini içerir. Kendini geliştirme, kişisel büyüme ve ilerleme ihtiyaçları ise, gelişme ihtiyacı içinde yer alır. Bu ihtiyaç grubu, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve saygınlık ihtiyacının içsel bileşenini kapsar (Acquah vd., 2021: 26).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile Alderfer'in ERG Kuramı arasındaki en önemli fark beş adımdan oluşan Maslow'un kuramını üç basamağa indirmesidir. Ayrıca Alderfer, bireyin herhangi bir zamanda üç adımdan herhangi birinin etkisi ile davranışlarını şekillendirebileceğini belirtir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar belli bir sıraya göre hareket etmezler (Ulukuş, 2016: 253).

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, genel olarak bir davranışın nasıl ortaya çıktığını, nasıl yönlendirildiğini ve nasıl devam ettiğini açıklamaya odaklanarak, insanların karar alma sürecinin işleyişini anlamaya çalışmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 52).

İlgili teoriler, aşağıdaki bölümlerde ayrıntıları ile yer almaktadır.

2.2.2.1. Pekiştirme Teorisi

Pekiştirme Teorisi, motivasyonun temel unsurlarından biri olan ödül ve ceza prensiplerine dayanır. Bu teori, davranışların ödül ve cezalarla şekillendiğini ve bu ödül ve cezaların, davranışların devam etmesi veya sonlanmasında belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, bir davranışın devam etmesi için ödüllendirilmesi, sonlanması için ise cezalandırılması gerekmektedir (Başaran, 2019: 4-6).

Bu teori, liderlerin çalışanlarına uygun ödüller ve cezalar vererek motivasyonlarını artıracaklarını ve davranışlarını şekillendirebileceklerini vurgular. Ödüllendirme, insanların istenen davranışları sergilemesini sağlayarak motivasyonu artırırken, cezalandırma ise istenmeyen davranışların sonlanmasına yol açarak motivasyonu azaltır (Önen ve Kanayran, 2015: 56).

Pozitif pekiştirme, istenen davranışların devam etmesini sağlamak için ödüllerin verilmesi yoluyla gerçekleşir. Örneğin, bir çalışanın yüksek performansı övülerek veya prim verilerek ödüllendirilir. Negatif pekiştirmede, kişinin gerçekleştirdiği davranışın istenmeyen bir durum olduğu kendisine hissettirilmiştir. Son verme, sergilenmesi beklenen davranışlar için ödüllerin elde tutulması ya da arzu edilmeyen davranışlar için ödüllere alıkonmayı ifade eder. Cezalandırma ise arzu edilmeyen bir davranışın değiştirilmesi ya da ortadan kaldırılmasını ifade eder (Erbaş, 2021: 214).

2.2.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, insanların kendi kendilerine veya başkaları ile yaptığı karşılaştırmaları ele alır ve bu karşılaştırmaların motivasyon ve performansı nasıl etkilediğini açıklar (İyigün, 2012: 55).

Eşitlik Teorisi, iki farklı türden eşitliği ele alır: içsel eşitlik ve dışsal eşitlik. İçsel eşitlik, bir kişinin kendi içindeki eşitliği ifade eder. Örneğin, bir kişi, geçmişteki performansı ile bugünkü performansını karşılaştırarak kendi kendine bir ölçüde eşitlik sağlar. Dışsal eşitlik ise, bir kişinin başkaları ile karşılaştırmasına dayanır. Örneğin, bir kişi, aynı işi yapan başka bir kişinin maaşının kendi maaşından daha yüksek olması durumunda dışsal eşitsizlik hisseder (Aslan ve Doğan, 2020: 294-295).

Eşitlik Teorisi, bu eşitsizlik hissinin motivasyon ve performansı nasıl etkilediğini açıklar. Bu teori, dışsal eşitsizliğin, insanların performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini ve içsel eşitliğin bireyleri motive edebileceğini öne sürer. Bununla birlikte, Eşitlik Teorisi, bu eşitsizliği azaltmak, insanların performansını artırmak için farklı stratejiler kullanılabileceğini öne sürer. Liderler, çalışanlar arasındaki dışsal eşitsizliği azaltmak için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Örneğin, çalışanların maaşlarını eşitleyebilir veya çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek içsel eşitlik hissini artırabilirler (İçerli, 2010: 72).

2.2.2.3. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, iş motivasyonu için oldukça önemli bir teoridir. Bu teoriye göre, çalışanlar işlerindeki performanslarını artırmak için motivasyon kaynaklarına sahip olmalıdırlar. Bu motivasyon kaynakları, çalışanların işlerindeki performanslarının sonuçlarına yönelik beklentilerine dayanır. Beklenti teorisi üç bileşenden oluşur: beklenti, değer ve özdeşleşme. Beklenti, çalışanın belirli bir davranışı göstermesinin belirli bir sonuca yol açacağına dair inancını ifade eder. Değer, sonucun çalışan için ne kadar önemli olduğunu gösterir. Özdeşleşme ise çalışanın, davranışı göstermek için kendini ne kadar yetkin hissettiğini belirtir (Önen ve Kanayran, 2015: 52-53).

Bu teori, yöneticilerin çalışanları için doğru motivasyon kaynaklarını sağlamak üzere beklentileri, değerleri ve özdeşleşmeleri anlamalarını gerektirir. Yöneticilerin

Çalışanların beklentilerini anlamaları ve performansın sonuçlarına yönelik açık geri bildirimler sağlamaları da önemlidir. Ayrıca, alışanların işlerinde kendilerini özdeşleştirebilecekleri ve başarılı olacakları bir ortam yaratmak gereklidir (Tağ ve etinkaya, 2019: 860).

Beklenti teorisi, çalışanların performansını artırmak için farklı motivasyon kaynaklarının kullanılması gerektiğini belirtir. Örneğin, bazı çalışanlar maddi ödülleri motive olurken, diğerleri işlerindeki büyüme ve gelişme fırsatlarından daha fazla etkilenebilirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına göre farklı motivasyon kaynaklarını sağlamaları gerekmektedir (Köse, 2019: 136).

2.2.2.4. Hedef Belirleme Teorisi

Elde edilen başarıların, belirli hedeflerin belirlenmesine bağlı olduğunu savunan Hedef Belirleme Teorisi, motivasyon kavramı içinde önemli bir yer tutar. Bu teori, insanların belirli hedeflere sahip olmalarının, onların kendilerine daha yüksek bir motivasyon ve performans standardı koyarak daha fazla çaba harcamalarına neden olduğunu savunur. Hedeflerin belirlenmesi, kişilerin enerjilerini ve davranışlarını yönlendiren, kaynaklarını doğru bir şekilde kullanmalarını sağlayan bir yol olarak görülür (Latifoğlu ve Saklı, 2019: 256).

Hedef Belirleme Teorisi, insanların daha zorlu hedeflere sahip olduklarında daha fazla motivasyon gösterdiğini, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcadığını ve sonuçta daha iyi performans gösterdiğini iddia eder. Bu teori aynı zamanda, belirli hedeflere sahip olmanın, insanların kendilerine daha yüksek bir performans standardı koyarak daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşmalarında önemli bir rol oynadığını belirtir (Latham ve Locke, 2007: 291-292).

2.3. Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları, çalışanların daha yüksek bir motivasyon ile çalışmalarını sağlamada kullanılan farklı nitelikte araçları kapsamakta olup, bu araçlar aşağıdaki bölümlerde, ekonomik, psikolojik-sosyal ve örgütsel-yönetmel araçlar başlıkları altında anlatılmaktadır.

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar motivasyon yönetimi açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle maddi teşvikler, çalışanların işlerine bağlılıklarını ve performanslarını artırmak için sıkça kullanılan araçlar arasındadır. Maddi teşviklerin kullanılması, çalışanların motivasyonunu artırabileceği gibi, aynı zamanda işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir. İşletmeler, çalışanlarına bonus, prim, zam ve diğer maddi teşvikler gibi ödüller sunarak, çalışanların performansını artırabilir; işletme başarısının yükselmesini sağlayabilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 24).

Bu araçlar çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesini hedefler. İşverenler tarafından uygulanan ekonomik araçlar arasında maaş artışı, prim, ikramiye, yemek ve yol giderlerinin karşılanması, sağlık sigortası gibi sosyal haklar yer almaktadır. Maaş artışı, çalışanların elde ettikleri gelirin artmasıyla birlikte motivasyonlarının da artmasını sağlar. Prim ve ikramiyeler de çalışanların performanslarına göre belirlenir ve çalışanların hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Yemek ve yol giderlerinin karşılanması ise çalışanların yaşam kalitelerini artırarak işlerinde daha mutlu ve verimli olmalarına yardımcı olur. Ayrıca sağlık sigortası gibi sosyal haklar da çalışanların işyerlerinde güvende ve huzurlu hissetmelerini sağlar. Ekonomik araçlar, çalışanların maddi açıdan tatmin olmasını sağladığı için iş motivasyonunu artırmada etkili bir rol oynar. Ancak sadece ekonomik araçlara dayalı bir motivasyon sistemi yeterli olmayabilir. Ekonomik araçların, psikolojik-sosyal ve örgütsel-yönetmel araçlarla birlikte kullanılması daha etkili olabilir (Korkut vd., 2017: 858).

2.3.2. Psikolojik ve Sosyal Araçlar

Motivasyon yönetimi için kullanılan araçlar sadece ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal araçları da içerir (Sevinç, 2015: 959). Psikolojik araçlar, çalışanların motivasyonlarını yükseltmek, işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını artırmak için kullanılır. Bu araçlar arasında özgüveni artırıcı geri bildirimler, özerklik sağlama, işe katılım ve işte öğrenme fırsatları sunma gibi stratejiler yer alır. Örneğin, çalışanların işlerinde daha bağımsız kararlar vermelerine olanak tanıyan bir ortam sağlamak, onların motivasyonlarını artırabilir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 99).

Sosyal araçlar, çalışanların iş ortamında kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayarak motivasyonlarını artırmaya yardımcı olabilir. Bu araçlar arasında iş arkadaşları arasındaki ilişkileri geliştirme, çalışanların fikirlerine saygı gösterme, iş ortamının hoşgörölü ve çeşitliliğe açık olması gibi stratejiler yer alır (Barutçu ve Sezgin, 2012: 91-92).

Bu araçların etkili bir şekilde kullanılması, çalışanların işlerinde daha mutlu ve tatmin olmuş hissetmelerini sağlayarak performanslarını artırabilir. Bu da işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur (Latham ve Pinder, 2005: 501).

2.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Çalışan motivasyonunun sağlanması veya yükseltilmesinde örgütsel ve yönetsel araçlar da önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, liderlik, eğitim ve geliştirme, iş tanımları, performans değerlendirme, ödüllendirme sistemi ve iletişim bu araçlar arasında yer almaktadır (Onay ve Ergüden, 2011: 223).

Örgüt kültürü, bir organizasyonun değerlerini, inançlarını ve davranışlarını tanımlar. Pozitif bir örgüt kültürü, çalışan motivasyonunu yükseltebileceği gibi, bireylerin daha yüksek performans göstermelerine, işlerine daha bağlı olmalarına ve iş tatminlerini artırmalarına yardımcı olabilir (Altıntaş, 2020: 221). Çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerini önemseyen, bu beklentilerin karşılanması için ortam hazırlayan, çalışanlarını geliştiren bir liderlik tarzı da motivasyon sağlamada önemli bir faktördür. Eğitim ve geliştirme, çalışanlara zayıf yönlerini güçlendirme, güçlü yönlerini daha da geliştirme yönünde programlar veya faaliyetler ile iş rollerinde yetkinlik kazanma ve özgüvenlerini yükseltme fırsatı sunarak motivasyon sağlamaya yardımcı olabilir.

Performans değerlendirme, çalışanların hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, geribildirim sağlamak için kullanılır. Bu, çalışanların kendilerini daha fazla motive etmelerine ve işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olabilir. Çalışanların işlerinde başarılı oldukları takdirde ödüllendirilmesi birçok örgüt tarafından kullanılan bir motivasyon aracıdır. Ödüller, maddi veya manevi olabilir ve çalışanların başarılarını takdir ederek, onların motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir. İş tanımları, çalışanların görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde tanımlandığı

belgelerdir. Bu, çalışanların görevlerini daha iyi anlamalarını ve işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarını sağlayabilir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarla açık bir iletişim kurarak, onların motivasyonunu artırmaya yardımcı olabilir. Çalışanlara hedeflerin ve beklentilerin açık bir şekilde iletilmesi, onların işlerine odaklanmalarına ve daha iyi performans göstermelerine de katkı sunabilir (Mercanlıoğlu, 2012: 43-44).

Bu araçların etkisi, kullanıldıkları şekle ve sıklığa bağlı olarak değişebilir. Yöneticilerin çalışanların motivasyonunu artırmak için bu araçları etkili bir şekilde kullanmaları hem çalışanların hem de şirketin performansını artırabilir (Latham ve Pinder, 2005: 490).

2.4. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İş tatmini, çalışanların kurum içinde uzun vadeli kalmalarına büyük etkisi olan bir kavramdır (Özen, 2011a: 79). İş tatmini, iş karşılığı kazanılan maddi getiriler, çalışanın iş arkadaşlarıyla birlikte çalışıyor olmaktan aldığı zevk ve ortaya ürün koyabiliyor olmanın sağladığı mutluluktur (Şimşir ve Seyran, 2020: 26).

Çok sayıda araştırmacı, iş tatminini karmaşık bir değişken serisi şeklinde tanıtmıştır. Örneğin, denetime karşı memnun görünen çalışanlar, kurum politikasına karşı kayıtsız tutum sergileyebilir ve yönetimin ücret politikasından rahatsız olabilir. Bu sebeple, iş tatmini birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan bir yapı şeklinde değerlendirilmelidir (Budak, 2006: 36).

İş tatmini, bir çalışanın işiyle ilgili duyduğu memnuniyet düzeyidir. İş tatmini, çalışanların işlerinde kalmalarına, performanslarını artırmalarına ve işletmelerin verimliliği yükseltmelerine yardımcı olur. İş tatmini yüksek çalışanlar, işletmelerde daha verimli ve etkili bir şekilde çalışır (Latham ve Locke, 2006: 333).

Çalışanlarına kıymet vermeyen, yaşam süreçlerine saygı duymayan ve onları yalnızca ekonomik bir varlık olarak gören kurumlar ileri gidemezler. Çalışanlar görevlerini mecbur olduğu için yapıyorsa o örgütün başarılı olma ihtimali düşüktür. İşlerini severek yapan çalışanların bulunduğu örgütlerin ise başarıya ulaşması kaçınılmaz olacaktır (Ulutürk, 2020: 944-945).

Teknolojideki gelişmeler işletmelerin üretimi bakımından büyük bir rol üstlenmiştir. Teknolojik gelişmelerle beraber üretimde artış sağlanmış olsa da,

kusursuz ve kaliteli üretim oluşturmada insanın rolünün önemli olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle, teknolojiye verilen önem kadar insana da önem verilmesi gerektiği anlaşılmış ve bu konuda araştırmalar yapılmıştır. Mutlu çalışanlar, mutlu iş ortamlarının sonucunda ortaya çıkar ve bu da insan faktörünün üretimdeki önemini yeniden vurgular (Türk, 2007: 156). Bu alandaki ilk çalışmaların tarihi 1930'lara kadar uzanmaktadır. Western Elektrik şirketinin Hawthorn fabrikasında gerçekleştirilen çalışmalar, çalışan tutum ve davranışları ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkinin anlaşılmasında bir dönüm noktası olmuştur (Ünal Alp, 2007: 40).

Günümüzde, örgütler için çalışanlar, üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi yoluyla üretim gerçekleştirilebilecek olan en değerli kaynak olarak görülmektedir (Ulutürk, 2020: 947). Bu sebeple, çalışanların gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanması ve ilerlemelerinin desteklenmesi, iş ilişkilerinin öncelikli konusunu oluşturur. İş tatmini, kuruluşlar açısından önemli bir kavramdır ve bu önem, üç farklı özellikten kaynaklanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 114):

- İş tatmininin önemi, çalışanların iş tutumları ile davranışları arasında kuvvetli bir ilişki taşıdığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bir çalışanın duygusal durumu, genellikle işteki performansıyla birlikte değerlendirilir. Örneğin işe geç gelen, sürekli devamsızlık yapan ve iş arkadaşları ile iyi geçinemeyen bir çalışanın gösterdiği bu tutum ve davranışlarının bir nedeni de iş tatmini düzeyinin düşüklüğü olabilir.
- Çalışanların iş tatmini seviyeleri, sadece kişisel bir mesele olmayıp, aynı zamanda çalıştıkları kurumu da etkileyen bir konudur. İş tatmin düzeyinin düşük olması, bireyi fiziksel ve ruhsal açıdan etkileyebileceği gibi, bu durum örgüte verimsizlik olarak yansımaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyinin yüksek seviyede olması ise arzu edilen bir durumdur.
- İş tatmini, çalışanı ve örgütü etkileyen birçok değişken ile ilişkili bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, motivasyon, işten ayrılma niyeti, devamsızlık bu kavramlardan bazılarıdır.

Topçuoğlu (2016: 49), işletmeler tarafından iş tatminine verilen önemin belli başlı nedenlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- Toplumsal gelişme ve bilinçlenme; ekonomik olarak gelişen toplumlarda bireyler de maddi olarak gelişmiş ve ihtiyaçları değişmiştir.
- Başlangıçta örgütsel gelişme, performansta ilerleme ve iş tatmini ile ilgilenmekle sınırlıyken, zamanla bu konu sosyal sorumluluk halini almıştır.
- 1930'lu yıllarda ABD'de sendikacılık faaliyetleri hız kazanmış ve bu faaliyetler, 1937 yılında çıkarılan Wagner İşçi-İşveren Yasası ile toplu pazarlık için yasal bir statü kazanmıştır. Bu yasa sayesinde iş tatmini konusundaki ilgi artmıştır.
- İşletmelerde teknolojik ve yapısal açıdan oluşan değişim, ilerlemelerle birlikte yenilik yapma ve bu yenilikleri benimsetme zorunluluğu, iş tatminine olan ilgiyi artırmıştır.

İş tatmini bireyler ve örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bireyler zamanlarının büyük bir kısmını çalışma ortamlarında, işleri ile geçirmektedir. Bu nedenle burada birtakım ihtiyaçlarının giderilmesini isteyecektir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması veya karşılanmaması, fiziksel, psikolojik ve genel yaşam doyumunu etkileyebilir. İşyerindeki memnuniyetsizlik, çalışanların geç gelmesine, devamsızlığa, işlerini yavaşlatmalarına, sorumsuz davranmalarına hatta işten ayrılmalarına yol açabilir. Bu durum, çalışanları olduğu kadar örgütü de etkileyecektir. (Sat, 2011: 5).

Son yıllarda, birçok iş dalında çalışanların iş tatmini düzeylerinin belirlenmesine dair araştırmaların sayısının artması, işlerinden memnun olanların daha verimli olduğuna dair bulgulara dayanmaktadır. İş tatmini, çalışanların davranışlarını olumlu veya olumsuz olarak etkilerken, verimliliği de önemli ölçüde etkilemektedir. İşini sevmeyen ve çalışma ortamında mutsuz olan bir çalışanın verimliliği düşebilir (Kantar, 2010: 19).

İşten tatmin elde edemeyen bir işgören görevini etkili ve verimli şekilde gerçekleştiremeyebilir. Çalışan, örgütten ayrılmanın yollarını düşünebilir. İş tatmini düşük bir çalışanın kişisel ve iş yaşamında problemler yaşama olasılığı yüksektir. Sorunlarını ailesine ve çevresine yansıtabilir ve onları da mutsuz edebilir. İş tatmini yüksek olan bir çalışanın ise işten ayrılma niyeti düşüktür. Bu bireyler mesaiye

vaktinde başlar, devamsızlıkları oldukça azdır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar bu memnuniyeti çalışma ortamı dışına da taşırlar. Bu bireyler hayata daha iyimser bakmaktadırlar. İş tatmininin yüksek olması, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarının iyi olduğuna dair güçlü bir öngörü aracı olarak kabul edilmektedir (Hotamışlı ve Ağca, 2010: 98).

İş tatmini sonuçları itibariyle örgütler açısından büyük öneme sahiptir. İş tatmininin; devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı vb. kurumsal etkinlikte direkt rolü olan çalışan tutumları ile anlamlı ilişkileri bulunmaktadır (İmamoğlu ve Turan, 2019: 34).

Çalışanların iş tatmininin yüksek olması, morallerinin de yüksek olmasına neden olur. Bu durum, örgütün faydalarını artırır. Yüksek morale sahip çalışanlar, işlerini istekle yaparlar ve örgütün zor zamanlarında daha çok çaba gösterirler. Örgüt içi disiplini sağlamak için yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyarlar. Ayrıca, örgütün hedeflerini benimserler ve iş birliğine kolayca adapte olurlar. Bu durum, yöneticilerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırır (Rençber, 2012: 57).

Çalışanın işten beklentilerine karşılık verebilen örgütler personel temininde sıkıntı yaşamazken, çalışanın beklentilerine cevap veremeyerek iş tatminini sağlayamayan örgütler, personel temin sürecinde de büyük zorluklarla karşılaşmaktadır (Urhan, 2014: 7).

İş tatmininin temelini kişinin fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik gereksinimleri oluşturmaktadır. İş tatmini çevreden bağımsız değildir. Kişiler zamanlarının çoğunu harcadığı işinde mutlu olmak isterler. İşlerinde kişisel yeteneklerini gösterebilmek ve yaratıcılıklarını kullanabilmek, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler. İş tatminsizliği, kişilerin hayal kırıklığı yaşamasına yol açtığı gibi, genel olarak topluma da olumsuz yansımaktadır (Kantar, 2010: 19).

İş tatmini, örgütler ve çalışanlar için önemli sonuçlara sahiptir ve örgütler açısından bir sosyal sorumluluk ve etik gereklilik olarak kabul edilmelidir. Çalışanların yüksek doyum seviyeleri, örgütlere düşük personel devir hızı ve yüksek verimlilik gibi faydalar sağlayabilir (Ünal Alp, 2007: 40).

İş tatminsizliği; örgütlerin işleyişine, verimliliğine ve hedeflerine ulaşmalarında olumsuz etki yaratmaktadır. İş tatmininin yüksek olması, çalışan

performansını yükseltmekte; işe karşı sorumluluk duygusunun artmasını sağlamaktadır. Örgütler çalışanlarının beklentilerini en iyi şekilde karşılayabildikleri sürece işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını da düşürebilmektedir. Tüm bu belirtilen hususlar çerçevesinde, gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamında örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmelerinin bir yolu da çalışanlarının iş tatminini yükseltmekten geçmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 40).

Bu doğrultuda, örgütlerde sistematik olarak yapılacak iş tatmini araştırmaları ile çalışanların istek ve beklentilerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarını belirleyen üst yönetim, sürekli geliştirme faaliyetleri yürüterek yeni düzenlemeler yapabilir, bu çalışmalar ile çalışanların daha mutlu olduğu ortamlar ve işler tasarlanabilir (Kantar, 2010: 19).

2.5. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde, iş tatminine etki yapan pek çok faktör görülmektedir. Bu faktörler, aşağıda bölümlerde bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları ile değerlendirilmektedir.

2.5.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireyin kendisi ile ilgili faktörler olup, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi (mesleki kıdem), pozisyon/görev, kişilik özellikleri ve sosyokültürel çevre iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır.

Yaş, iş tatmini üzerinde etkisi olan bireysel faktörlerden biridir. Literatürde çalışanların yaşları ilerledikçe iş tatminlerinin azalabileceğine yönelik değerlendirmeler bulunmaktadır. Bu durum, çalışanların işlerinde ilerlemeleri konusunda kısıtlanmış hissetmelerine veya kariyerlerinde belirli bir noktaya ulaşmış olmalarına bağlanabilir. Ayrıca, yaşlı çalışanlar genellikle daha yüksek maaş ve avantajlara sahip olmalarına rağmen, genç ve tecrübesiz çalışanların yerlerini alabilecekleri endişesi dolayısıyla mutsuz olabilirler. Diğer yandan, yaşlı çalışanların genellikle daha iyi bir iş-etiketine sahip olmaları ve işyerindeki kültüre uyum sağlamış olmaları gibi iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilecek avantajları olduğu belirtilmektedir (Karaman, 2018: 73).

Cinsiyet, iş tatmini üzerinde önemli bir bireysel faktördür. Araştırmalar, genellikle erkeklerin kadınlara göre daha yüksek iş tatmini seviyelerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumun nedeni, erkeklerin genellikle daha yüksek ücretli ve daha prestijli işlerde çalışmalarıdır. Ayrıca, erkeklerin genellikle daha fazla iş yüküne sahip olmalarına rağmen daha fazla özerklik ve daha az denetim altında çalışmaları da iş tatmini seviyelerini artırabilir. Bununla birlikte, son yıllarda cinsiyet eşitliği konusunda atılan adımlar, kadınların işgücüne katılımını artırmakta ve erkeklerle kadınlar arasındaki ücret farkını azaltmaktadır. Bu da kadınların iş tatmini seviyelerinin yükselmesine katkıda bulunabilir (Negiz, Oksay ve Akman, 2011: 210).

Eğitim düzeyi, iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Literatürde eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında pozitif yönde ilişkileri gösteren araştırma bulguları olduğu gibi, bireylerin eğitim düzeyi arttıkça iş tatminlerinin azaldığını gösteren çalışmalar da yer almaktadır. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip olan kişilerin iş tatmini seviyeleri de yüksek olabilir. Bu durum, daha yüksek eğitilmiş kişilerin genellikle daha iyi ücretli işlerde çalışmaları, daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olmaları ve daha yüksek düzeyde özerklik ve sorumluluk sahibi olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca, daha yüksek eğitilmiş kişilerin genellikle iş yerinde daha fazla tatmin edici bir sosyal etkileşime sahip olmaları, daha yüksek bir öz saygı ve öz güven duymaları ve işleriyle ilgili daha yüksek bir takdir ve kontrol hissi yaşamaları da iş tatmini seviyelerini artırabilir. Öte yandan, bir bireyin eğitim düzeyinin yüksekliği iş tatminini olumsuz şekilde de etkileyebilir. Yapılan bir çalışmada, eğitim düzeyi yüksek olanların, eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre daha az iş tatmini yaşadığı gözlemlenmiştir (Özpehlivan, 2018: 50).

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör, hizmet süresi/mesleki kıdemdir. Yeni mezun olan ve iş hayatına yeni adım atan bireyler, büyük beklentiler içerisindedirler. Bu beklenti, hem iş ortamına hem de çalışma arkadaşlarına yöneliktir. Birey, beklentilerinin gerçeklik ile uyuşmadığını gördüğünde hayal kırıklığına uğrayabilir; bu durum zamanla iş tatminsizliği yaşamaya yol açabilir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 179). Bireyin hizmet süresi veya mesleki kıdemi arttıkça o örgütte çalışma şartları, ödül, ücret gibi konularda kazanımlar elde etme veya bu kazanımları arttırma olasılığı yükselmekte, bu durum da iş tatminini etkileyen önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir (Doruk, 2008: 101).

Pozisyon veya görev, bir çalışanın işyerindeki rolüne veya sorumluluklarına atıfta bulunur. Çalışanın pozisyonu veya görevi, iş tatminini etkileyebilecek faktörlerden biridir. Örneğin, bir çalışanın yetenekleri veya ilgi alanlarına uygun bir pozisyonda olması, iş tatminini artırabilir. Bu, çalışanın işyerinde kendisini daha motive hissetmesine ve işini daha iyi yapmasına yardımcı olabilir. Öte yandan, çalışanın yetenekleri veya ilgi alanlarına uygun olmayan bir pozisyonda olması, iş tatminsizliğine neden olabilir. Bu durumda, çalışanın işi yaparken mutsuz olması ve motivasyon eksikliği yaşaması mümkündür (Eroğlu, 2011: 131). Ancak, üst düzey beceri gerektiren işlerdeki tatminin, rutin işlere göre daha yüksek olması beklenmelidir. Bu tür işler, çalışanların başarı hissini tatmalarına ve daha tatmin edici bir iş deneyimi yaşamalarına olanak tanır (Somuncuoğlu, 2013: 69).

Kişilik özellikleri, bireyin doğasında bulunan özelliklerdir ve onun davranışlarını, düşüncelerini ve duygularını etkiler. Kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır. Araştırmalar, bazı kişilik özelliklerinin iş tatminini etkilediğini göstermektedir. Öz disiplini yüksek bireyler, işleriyle ilgili hedeflerini daha iyi yönetebilirler ve bu da onların iş tatminini artırabilir. Ayrıca, dışadönüklük özelliği yüksek bireyler, sosyal etkileşimlerden daha fazla zevk alabilirler ve iş arkadaşlarıyla daha iyi bir ilişki kurabilirler, bu da iş tatminlerini artırabilir. Çalışanların iş tatminleri, kişilik özelliklerine bağlı olarak değişebilir ve bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının kişilik özelliklerini anlamaları ve iş tatminlerini artırmak üzere uygulamalar ortaya koyması gerekmektedir (Özpehlivan, 2018: 50).

Sosyokültürel çevre, bir kişinin yaşadığı toplumun kültürünü de içine alan bir dizi faktörü kapsar. Çalışanların yaşadığı sosyal ve kültürel ortamın, iş tatmini üzerinde etkisi olabilir. Aynı zamanda, çalışanların aileleri, arkadaşları ve diğer sosyal bağlantıları da iş tatminlerini etkileyebilir. Bir toplumun değerleri ve normları, işyeri kültürünü etkileyebilir. Bir toplumda bireylerin birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunmaları bekleniyorsa, çalışanların da bu beklentilere uymaları gerekebilir. Bu da, çalışanların iş tatminlerini etkileyebilir. Dolayısıyla, işverenlerin, çalışanlarının sosyokültürel çevrelerini anlamaları, sosyokültürel çevrenin iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmasına veya olumsuz etkisini azaltmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Gökdeniz ve Merdan, 2016: 113-114).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Birçok örgütsel faktör iş tatminini etkilemektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

Ücret, iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Ücret, çalışanların elde ettiği para veya maddi kazançtır. Ücret, işin niteliği, çalışma saatleri ve çalışanın deneyimleri gibi faktörlere bağlı olarak değişebilir. Ücret, iş tatmini üzerinde etkili olan önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanlar, adil bir ücretlendirme sistemi bekler. Adil bir ücretin olmaması, iş tatmininde düşüşe neden olabilir. Çalışanlar, düşük bir ücret aldıklarında işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve işlerinde yetersiz performans gösterebilirler. Ancak, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi sadece maddi kazançlarla sınırlı değildir. Ücret, çalışanların işlerindeki rolü ve sorumluluklarına uygunluğu, işlerinde hissettikleri özerklik ve gelişme olanaklarını içeren psikolojik bir unsur olarak da görülebilir. Bu nedenle, ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, sadece parasal açıdan değil, aynı zamanda psikolojik açıdan da değerlendirilmelidir (Düzgün ve Marşap, 2018: 789).

İşin niteliği, iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. İşin ilgi çekici ve zevkli olması, monoton olmaması, belirli bilgi, beceri, uzmanlık gerektirmesi, yeniliklere açık olması, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 61). İş, çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanmasına, sorumluluk almasına yardımcı olursa iş tatminine katkısı olabilir. Çalışanlara bağımsızlık, kontrol duygusu veren işler iş tatminini yükseltebilir. Çalışanlara yaptıkları işlerde kendi yöntemlerini uygulama, kararlarını alma fırsatı verilmesi, iş tatminine olumlu şekilde yansıyabilir. Ayrıca, yapılan iş toplumda yüksek statülü olarak görülebilir. Bu tür işler daha yüksek değere sahip olabilir ve bu işlerde çalışanlar daha fazla tatmin yaşayabilirler (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden biri olan kişi-iş uyumu, çalışanların işlerine uyum sağlama derecesini ifade eder. Bu uyum, işin gerektirdiği becerilerin, deneyimlerin ve kişisel özelliklerin, iş yerindeki koşullarla ne kadar iyi eşleştiğini yansıtır. Kişi-iş uyumu, çalışanların işleriyle, işyerindeki sosyal, kültürel ve psikolojik ortamla ne kadar uyumlu olduklarını ifade eder. Çalışanlar, işletmenin hedefleri ve amaçlarıyla, iş yerindeki kültür ve değerlerle, mesai saatleri ve çalışma koşulları gibi

faktörlerle uyumlu olmalıdır. Bu uyum, çalışanların iş yerinde başarılı olmalarına yardımcı olur. Özellikle uzun vadeli iş tatmini için, kişi-iş uyumu oldukça önemlidir. (Polatcı, Sobacı ve Kaban, 2020: 16-17). Bir kişinin işi ile uyumlu olması, iş yerindeki performansını artırabilir, iş yerindeki stresi azaltabilir ve işe olan bağlılığını artırabilir. Bu da, çalışanların iş yerinde daha uzun süre kalmasını ve işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlayabilir (Çelebi ve Ülker, 2013: 130).

Çalışan tatminindeki önemli hususlardan biri de, rol belirsizliğidir. Yöneticiler, çalışanlara görev, yetki ve sorumluluklarını açıkça belirtmezlerse, çalışanlar bu durumda ne yapmaları gerektiğine ilişkin belirsizlik yaşayacak, bu duruma eşlik eden birçok sorun ile birlikte iş tatminleri de düşecektir. Çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarını net bir şekilde anlamaları, işverenleri tarafından beklentileri ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmaları için oldukça önemlidir. Bu sayede çalışanlar, işlerindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunu bilirler ve kendilerine bir plan çıkarabilirler. Ayrıca, net rol tanımları sayesinde rol belirsizliği yaşamazlar ve iş tatminleri artar (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48-49).

İş tatmininde kariyer gelişimi fırsatları çok önemli bir rol üstlenmektedir. İşletmeler, çalışanlarının kariyer gelişimini destekleyerek, onların yeteneklerini geliştirir, verimliliklerini ve yükselme fırsatlarını artırır. Kariyer gelişimi fırsatları, çalışanların iş tatminini yükseltir, işlerine bağlılıklarını artırır. Kariyer gelişimi fırsatları, çalışanların yeterliliklerini artırmak için sunulan eğitim, danışmanlık, mentorluk, yükselme fırsatları ve iş rotasyonları gibi farklı yöntemlerden oluşabilir. Çalışanlar kendilerine yeni beceriler kazandırmak için eğitim programlarına katılabilir veya farklı pozisyonlarda deneyim kazanmak için iş rotasyonlarına dahil olabilirler. Bu fırsatlar, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır ve işletmenin de farklı pozisyonlardaki çalışanlarının yeteneklerini kullanabilmesini sağlar (Ay, Filizöz ve Öncül, 2014, 47-48). Kariyer gelişimi fırsatları, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatlarının olduğunu bilmeleri için de önemlidir. İşletmeler, çalışanların kariyer hedefleri ve ihtiyaçları hakkında düzenli olarak geri bildirim sağlamalı ve bu hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları sunmalıdır. Bu sayede, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri sağlanır ve iş tatmini artar (Özen, 2011b: 90-91).

Liderlik tarzı da iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Liderlik tarzı, bir liderin

yönetim tarzını, çalışanları yönlendirme biçimini ve karar alma süreçlerini belirleyen faktörleri kapsamaktadır. Etkili bir liderlik tarzı, çalışanların iş tatmini seviyelerini ve verimliliğini artırabilir (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010: 130). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik, liderlik tarzlarından bazılarıdır (Tunçbilek ve Kaya, 2020: 33). Otoriter liderler, karar alma süreçlerinde kendilerine güvenirler ve çalışanların katılımına fazla önem vermezler. Demokratik liderler, çalışanların katılımını teşvik ederler ve karar alma süreçlerinde onların görüşlerini dikkate alırlar (Bitmiş vd., 2015: 3-4). Serbest bırakıcı liderlik ise, örgütlerde liderin neredeyse var olmadığı bir durumu tanımlar. Serbest bırakıcı liderlik sergileyen liderler, örgütün işleyişi konusunda son derece pasif bir rol oynarlar. Aslında, bu liderlerin izleyenlere gerçekten liderlik edip etmediği konusu da tartışmalıdır. Temelde, serbest bırakıcı liderlik, liderin görünüşte var olduğu fakat etkin bir şekilde liderlik etmediği bir durumdur. Lider, astlarını kendi başlarına bırakır ve onlarla bir takas veya anlaşma yapmaz. Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun atanmış yöneticilerde görülür. Serbest bırakıcı lider, örgüt faaliyetlerinde çok az rol alır ve emir vermez; sadece asgari düzeyde bilgi ve yönlendirme istendiğinde yanıt verir. Gruba kendi faaliyetlerini ve yöntemlerini belirleme özgürlüğü tanır, ancak kendisinden yardım beklenmesini istemez. Serbest bırakıcı liderler, güç ve sorumluluktan kaçınma eğilimindedirler. Genellikle grupların kendi hedeflerini belirlemelerine ve kendi sorunlarını çözmelerine izin verirler. Bu liderlik tarzında yönetici, karar vermekten ve danışmaktan kaçınır. Bu liderlik tarzında lider, olayları ve işleri akışına bırakan, pasif bir figürdür. Bu tarz liderlik sergileyen örgütlerde, çalışanların kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve örgütsel amaçları içselleştirebilecekleri, çalışanları motive edici bir ortam genellikle eksiktir (Yalçın ve Akan, 2016).

Araştırmalar, demokratik liderliğin iş tatmini seviyelerini artırdığını göstermektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların karar alma sürecine katılmasına izin verdiği için kendilerini daha önemli hissetmelerini ve işlerine daha bağlı olmalarını sağlar (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 136). Ayrıca, serbestiyetçi liderlik iş tatmini üzerinde, çalışan bağımsızlığını arttırma, kişinin kendisini tamamen serbest hissetmesi gibi durumlar dolayısıyla ve özellikle yüksek bilgi, beceri ve uzmanlık sahibi çalışanlarda iş tatmini sağlayabilir. Otoriter liderlik tarzı ise, genellikle düşük iş tatmini seviyeleri ile ilişkilendirilir. Bu liderlik tarzında, çalışanlar karar alma sürecine

katılmazlar ve liderlerin emirlerine uymak zorundadırlar. Bu durum, çalışanların kendilerini önemsiz, değersiz hissetmelerine yol açarak iş tatminini azaltabilir (Yörük ve Dündar, 2011: 98).

İş tatminini etkileyen faktörlerden biri de örgüt iklimidir. Örgüt iklimi, çalışanların işlerini yaparken karşılaştıkları koşulların nasıl algılandığına ve nasıl yorumlandığına bağlıdır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların iş tatmini ve performansını artırabilirken, olumsuz bir örgüt iklimi aksi yönde sonuçlar ortaya koyabilir (Doğan ve Üngören, 2009: 44-45). Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların mutlu, motivasyonlu ve işlerinde başarılı olmalarını sağlayan bir dizi unsurdan oluşur. Bu unsurlar arasında açık ve dürüst iletişim, çalışanların işlerine katılımı ve yönetim tarafından desteklenmeleri, ekip çalışması ve iş birliği, adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların bağımsızlığı, iş yükünün makul bir düzeyde olması, eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların kişisel ve mesleki hayat arasında denge kurabilmeleri ve işyerinde güvenli bir ortamın sağlanması gibi faktörler yer almaktadır (Yüksekbilgili ve Küçüközkan, 2017: 35). Olumsuz bir örgüt iklimi, sürekli değişen hedefler, yanlış yönlendirmeler, adil olmayan ücretlendirme, şeffaf olmayan iletişim, fikir ve önerilerin görmezden gelinmesi, iş yükünün aşırı olması, çalışanların kişisel ve mesleki hayatları arasında denge sağlayamamaları, örgüt içinde siyasi oyunlar ve çatışmalar, işyerinde güvenliksiz ortam şeklinde hususları kapsayabileceği gibi, düşük iş tatmini, yüksek işten ayrılma oranları, düşük performans, yüksek stres ve kaygı gibi çıktılara yol açmaktadır (Büte, 2011: 106).

Örgütsel faktörler içinde çalışma koşulları da önemli bir yer tutmaktadır. İş ortamının fiziksel koşulları, sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, konfor, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurları içermektedir. Bu fiziksel koşullar, çalışanın işe yönelik tutum ve davranışları ile bedensel ve ruhsal sağlığı üzerinde etkide bulunmaktadır. Bahsi geçen bu fiziksel koşullar çalışanların iş tatmini ile birlikte, motivasyonuna yansımakta; karşılanamaması durumunda iş kazalarına, devamsızlığa, işten ayrılmaya yol açarak örgüt performansını olumsuz yönde etkileyebildiği için bu koşulların iyileştirilmesi, standartlar içinde tutulması örgütün yararına olacaktır (Tor, 2011: 48).

2.6. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları haz veya memnuniyet duygusu olup, yapılan araştırmalar, iş tatmininin pek çok olumlu sonucunun olduğunu göstermektedir. İş tatmini yüksek çalışanlar, işlerinde kendilerini daha mutlu, motive ve üretken hissederler. Ayrıca, iş tatmini yüksek çalışanların iş yerinde daha uzun süre kaldıkları ve işten ayrılma olasılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir. Bu da iş tatmininin örgütün istikrarı için önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 348-349).

İş tatmini sağlanırsa, kişi istenilen performansa ve verimliliğe ulaşabilir ve işten ayrılma, işi yavaşlatma gibi olumsuz davranışlardan kaçınır. Bu da üretim sürecinde herhangi bir aksaklık yaşanmadığı anlamına gelir. (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 117).

İş tatmini yüksek olan çalışanların müşteri hizmetlerinde daha başarılı oldukları ve böylece müşteri memnuniyetinin arttığı araştırmalarla kanıtlanmıştır. Bu da iş tatmininin, örgütün başarısı için önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır (Judge ve Bono, 2001: 80).

Ayrıca, iş tatmini yüksek çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının daha iyi olduğu belirtilmektedir. Bu da iş tatmininin sağlık üzerindeki olumlu etkisini göstermektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanların daha az stresli ve mutsuz oldukları gözlemlenmiştir (Yenihan, 2014: 175).

2.7. Güçlendirici Liderlik ile Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Araştırmalar, güçlendirici liderliğin motivasyon ve iş tatmini ile güçlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Huang vd., 2010). Güçlendirici liderlik, çalışanların özgüvenini ve özerkliklerini artırarak motivasyon ve iş tatmini düzeylerini yükseltmede etkili bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların işlerinde daha fazla özerklik ve sorumluluk hissetmelerine, karar alma süreçlerine katılımlarının artmasına ve özgüvenlerinin yükselmesine yardımcı olur. Tüm bunlar, çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin artmasına katkıda bulunabilir (Taş ve Önder, 2010: 19).

Güçlendirici liderlik yaklaşımı, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve onlara destek olmak için yapılandırılmış bir yaklaşım sunar. Çalışanların gelişimlerine ve başarılarına değer vererek, onların motivasyonunu ve iş tatminini yükseltmeye yardımcı olur. Ayrıca işlerine daha yüksek düzeyde bağlılıklarını sağlar (Vu, 2020: 24).

Güçlendirici liderlik, motivasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Liderler, çalışanların kendilerine güvenmelerini, kişisel hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmelerini ve kendi kendilerini motive etmelerini sağlayarak, onların güçlü bir şekilde performans göstermelerine yardımcı olurlar (Latham ve Ernst, 2006: 193).

Aşağıdaki bölümlerde güçlendirici liderlik ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bazı araştırmalara yer verilmektedir.

2.7.1. Güçlendirici Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Güçlendirici liderlik ile motivasyon ilişkisi, yerli ve yabancı literatürde bazı araştırmaların inceleme konusu olmuştur.

Üstel (2022), Denizli ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 309 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, okul yöneticilerinin güçlendirici liderliğine ilişkin algı düzeyleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

O'Donoghue ve van der Werff (2022) tarafından uluslararası bir yazılım geliştirme organizasyonunda çalışan 172 katılımcı ile yapılan araştırmada, güçlendirici liderliğin iş motivasyonu ile pozitif yönde anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Yüksel ve Adıgüzel (2015) tarafından Isparta ilinde bulunan devlet hastaneleri birliklerine bağlı sağlık kuruluşlarında görev yapan 336 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada personel güçlendirme ile iş motivasyonu ve iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Zhang ve Bartol (2010) tarafından Çin genelinde internet teknolojilerinde çalışan 498 katılımcı ile yapılan araştırma, güçlendirici liderliğin psikolojik güçlendirme aracılığıyla çalışanların içsel motivasyonu üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

2.7.2. Güçlendirici Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Güçlendirici liderlik ve iş tatmini ilişkisi, yerli ve yabancı literatürde çeşitli araştırmalar ile ortaya konmaktadır.

Horoub ve Zargar (2022) tarafından Filistin’de farklı üniversitelerde görev yapan 178 öğretim elemanı ile gerçekleştirilen araştırmada, güçlendirici liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Dağlı ve Kalkan (2021) tarafından Hatay ilinde görev yapan 260 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları, güçlendirici liderliğin öğretmenlerin iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bharadwaja ve Tripathi (2020) tarafından 12 Hintli şirkette 431 orta düzey yönetici üzerinde yapılan araştırmada güçlendirici liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Tunay (2019) tarafından 4 sigorta şirketinden 135 kişi üzerinde yapılan araştırmada, personel güçlendirmenin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Eskibina (2019) tarafından Düzce adliyesi ve mülhakat adliyelerinde görevli 200 yardımcı yargı personeli üzerinde yapılan araştırma sonucunda, “psikolojik” ve “davranışsal” personel güçlendirme yöntemlerinin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Amundsen ve Martinsen (2015) Norveç’te dini bir kuruluştan 233 kişi ve sağlık sektöründen 161 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri iki araştırmada, güçlendirici liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuşlardır.

Kitapçı, Kaynak ve Ökten (2013) tarafından özel ve kamu sektörü işletmelerinde 516 çalışan ile yapılan araştırmada, güçlendirme boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Büyükbeşe (2012), Kahramanmaraş’ta serbest çalışan mimar ve mühendisler ile bu kişilerin yardımcısı pozisyonunda olan toplam 207 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonuçları, güçlendirici liderlik davranışlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Güçlendirici liderliğin “koçluk etme” boyutu, iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip olan boyut olarak tespit edilmiştir.

Ayrıca çalışmada, güçlendirici liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Dewettinck ve Van Ameijde (2011) tarafından 4 hizmet kuruluşunda görevli 381 kişi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları, güçlendirici liderlik davranışlarının iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu göstermektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde güçlendirici liderliğin iş motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkisini tespit etmeye yönelik istatistiki uygulama, veri ve bilgi yer almaktadır. Bölümde araştırmanın yöntemi, verilerin analizi ve bulgular bulunmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın, güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonu ve iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun anlaşılması bakımından önemli olduğu, kurumlara lider seçiminde veya liderlik becerilerinin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken hususlar hakkında önemli bilgiler sağlayabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın yalnızca “yönetici” pozisyonunda görev yapan katılımcılar ile gerçekleştirilmiş olması, literatürde yer alan çoğu araştırmanın örnekleminden farklılık göstermektedir. Çalışmanın özellikle bu yönüyle söz konusu pozisyonda görevli kişilerin liderlik tarzları ile motivasyon ve iş tatmini ilişkilerinin anlaşılması bakımından dikkate değer olduğu düşünülmektedir.

3.1.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi

Çalışmanın anakütlesini, İstanbul’da özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma, 30 Ekim 2020-30 Ocak 2021 tarihleri arasında ilgili sektörlerden 242 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma durumlarına ilişkin bilgileri içeren ilk bölümde, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve işletmedeki statü olmak üzere 5 soru yer almaktadır. İkinci bölüm 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” yer

almaktadır. Bu ölçek, Konczak, Stelly ve Tursty (2000) tarafından geliştirilen, Aras (2013) tarafından geçerlilik çalışması yapılan 5 boyut ve 18 maddeden oluşan bir ölçektir. Ölçeğin boyutları “Yetki Verme ve Sorumluluk”, “Kendi Başına Karar Verme”, “Bilgi Paylaşımı”, “Beceri Geliştirme”, “Yenilikçi Performans için Koçluk” olarak tanımlanmıştır. Aras (2013) çalışmasında boyutlara ait güvenirlik katsayılarını sırasıyla .67, .64, .71, .77 ve .73 olarak hesaplamış; ölçeğin tamamına ait Cronbach Alpha katsayısı ise .89 olarak elde etmiştir. Ölçek, çalışmada Koçak’ın (2016) doktora tezinden alınmıştır. Koçak (2016) araştırmasında bu boyutların güvenirlik katsayılarını sırasıyla .90, .86, .87, .90 ve .92 şeklinde tespit etmiş; ölçeğin genel olarak güvenirliğini ise .93 olarak bulmuştur.

İkinci kısımda “İş Motivasyonu Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçek Gagné vd. (2010) tarafından geliştirilmiş olup, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek 6 boyutlu ve 19 maddelidir. Boyutlar, “dışsal düzenleme-sosyal”, “dışsal düzenleme-maddesel”, “içe yansıtılan düzenleme”, “kişisel düzenleme”, “içsel motivasyon” ve “motive olmama” şeklindedir. Araştırmacılar Cronbach Alpha katsayılarını sırasıyla .78, .80, .73, .76, .73 ve .72 olarak elde etmişlerdir.

Üçüncü kısım ise Spector (1994) tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “İş Tatmini Ölçeği”ni kapsamaktadır. Ölçek; “Ücret”, “Yükselme Olanakları”, “Denetim” (İlk Amirle Olan İlişkilerden Sağlanan Doyum), “Sosyal Haklar”, “Performansa Dayalı Ödüllendirme”, “İşin Yapılma Şekli” (Kural ve Prosedürlerle İlgili Doyum), “Çalışma Arkadaşları”, “İşin Yapısı” ve “İletişim” olmak üzere 9 alt boyut ve 36 maddeden oluşmaktadır. Her boyut dört madde içermektedir. Boyutların güvenirlik katsayısı sırasıyla .63, .69, .74, .65, .71, .76, .77, .82 ve .88’dir. Ölçeğin genel olarak güvenirliği ise .78 olarak tespit edilmiştir (Yelboğa, 2009).

Anket formu Ek’te sunulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtları aşağıdaki gibidir:

- Araştırma, İstanbul ilinde özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektörü çalışanları ile sınırlıdır.

- Araştırma, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini öğrenmeye yönelik hazırlanan sorular ve güçlendirici liderlik, iş motivasyonu ve iş tatminini saptamak amacıyla kullanılan ölçekler ile toplanan verilerle sınırlıdır.
- Elde edilen bulgular, yalnızca araştırma örneklemini kapsamaktadır.

3.2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Yukarıdaki bölümde belirtildiği gibi araştırma İstanbul ilinde özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektörlerinden 242 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Anketler eksiksiz olarak doldurulduğundan, tamamı analize alınmıştır. Analizler SPSS 23 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiş, değişkenler arası ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

3.2.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Katılımcıların %47,5’i (n=115) kadın, %52,5’i (n=127) erkektir. Katılımcıların %11,6’sı (n=28) 18-25 yaş, %29,3’ü (n=71) 26-35 yaş, %28,1’i (n=68) 36-45 yaş, %21,9’u (n=53) 46-55 yaş aralığında, %9,1’i (n=22) 56 yaş ve üzerindedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise %7,9’unun (n=19) ilköğretim, %38,8’inin (n=94) lise, %38,0’inin (n=92) üniversite, %15,3’ünün (n=37) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların %7,9’u (n=19) 1 yılın altında, %19,8’i (n=48) 1-3 yıl, %33,5’i (n=81) 4-6 yıl, %14,4’ü (n=35) 7-9 yıl, %9,1’i (n=22) 10-15 yıl, %15,3’ü (n=37) 15 yıl üzerinde işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların %23,1’i (n=56) üst düzey yönetici, %42,6’sı (n=103) orta düzey yönetici, %34,3’ü (n=83) alt düzey yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Tablo 1. Tanımlayıcı Bilgiler

Değişken		n	%
Cinsiyet	Kadın	115	47,5
	Erkek	127	52,5
Yaş	18-25 yaş	28	11,6
	26-35 yaş	71	29,3
	36-45 yaş	68	28,1
	46-55 yaş	53	21,9
	56 yaş ve üzeri	22	9,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	19	7,9
	Lise	94	38,8
	Üniversite	92	38,0
	Lisansüstü	37	15,3
İşletmedeki Çalışma Süresi	< 1 yıl	19	7,9
	1-3 yıl	48	19,8
	4-6 yıl	81	33,5
	7-9 yıl	35	14,4
	10-15 yıl	22	9,1
	15 yıl üzeri	37	15,3
İşletmedeki Statüsü	Üst düzey yönetici	56	23,1
	Orta düzey yönetici	103	42,6
	Alt düzey yönetici	83	34,3

3.2.2. Model Değişkenlerine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Güçlendirici Liderlik Ölçeği yapı geçerliliğinin tespitinde Açıklayıcı (Keşfedici) Faktör Analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin uygulanabilirliğinin belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yeterlilik ölçümüne ve Bartlett's Küresellik testine bakılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 1'e ne kadar yakın ise eldeki veri grubuna faktör analizi yapılmasının uygun olduğu kabul edilir. KMO için 0,5 ile 1,0 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak görülürken, 0,5'in altındaki değerler veri setinin faktör analizi için uygun olmadığını gösterir. Tatminkar KMO değerinin 0,7 olduğu yönünde genel bir kabul olduğu da söylenebilir (Altunışık vd., 2007: 226).

Tablo 2'de Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett testi sonuçları yer almaktadır. KMO örneklem yeterlilik ölçümü değerinin ,970 ve Bartlett Küresellik testinin anlamlı olduğu ($p<.01$) görülmektedir. Bu sonuç, veri setine faktör analizi

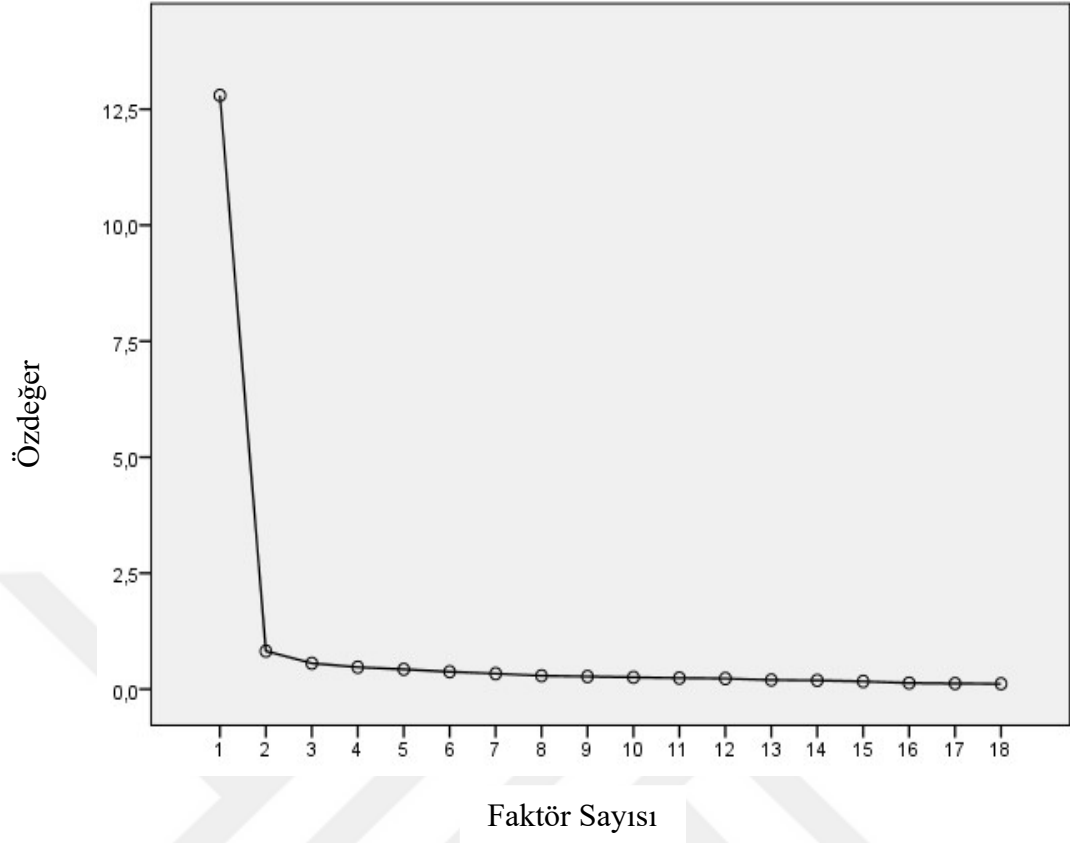
yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	,970	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4696,476
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,001

Açıklayıcı faktör analizi Varimax rotasyonu ile gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda maddelerin tek faktör altında toplandığı ve bu tek faktörlü yapının toplam varyansın %71,1’ni açıkladığı görülmüştür. Çözümleme sonucu ulaşılan varyans değerleri ne derece yüksek ise ölçeğin faktörel yapısı da o derece güçlü olmaktadır. Açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50’yi geçiyor olması faktör analizinin önemli bir kriteridir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Elde edilen varyans değerinin uygun olduğu söylenebilir.

Çizgi (Scree Plot) Grafiği (Şekil 1), tek faktörlü yapıyı doğrulamaktadır. Ölçeğin faktör analizi sonuçları, Tablo 3’te gösterilmektedir. Faktörlerdeki yükleri ,40’ın altında olan ya da birden çok faktöre yakın yüklerde (,10’un altında) madde (Büyüköztürk, 2008: 124-125) saptanmamıştır. Bu sonuçlar ile ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.



Şekil 1. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Tablo 3. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör
	1
GLDÖ.1	0,822
GLDÖ.2	0,769
GLDÖ.3	0,840
GLDÖ.4	0,774
GLDÖ.5	0,828
GLDÖ.6	0,873
GLDÖ.7	0,867
GLDÖ.8	0,813
GLDÖ.9	0,836
GLDÖ.10	0,853
GLDÖ.11	0,866
GLDÖ.12	0,877
GLDÖ.13	0,878
GLDÖ.14	0,866
GLDÖ.15	0,834
GLDÖ.16	0,892
GLDÖ.17	0,813
GLDÖ.18	0,863
Açıklanan Toplam Varyans: 71,098	

İş Motivasyonu Ölçeği KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır. KMO değeri ,935 olarak tespit edilmiş olup, Bartlett Küresellik testi anlamlıdır ($p<.01$). Bu sonuçlara göre, veri setine faktör analizi uygulanabilir.

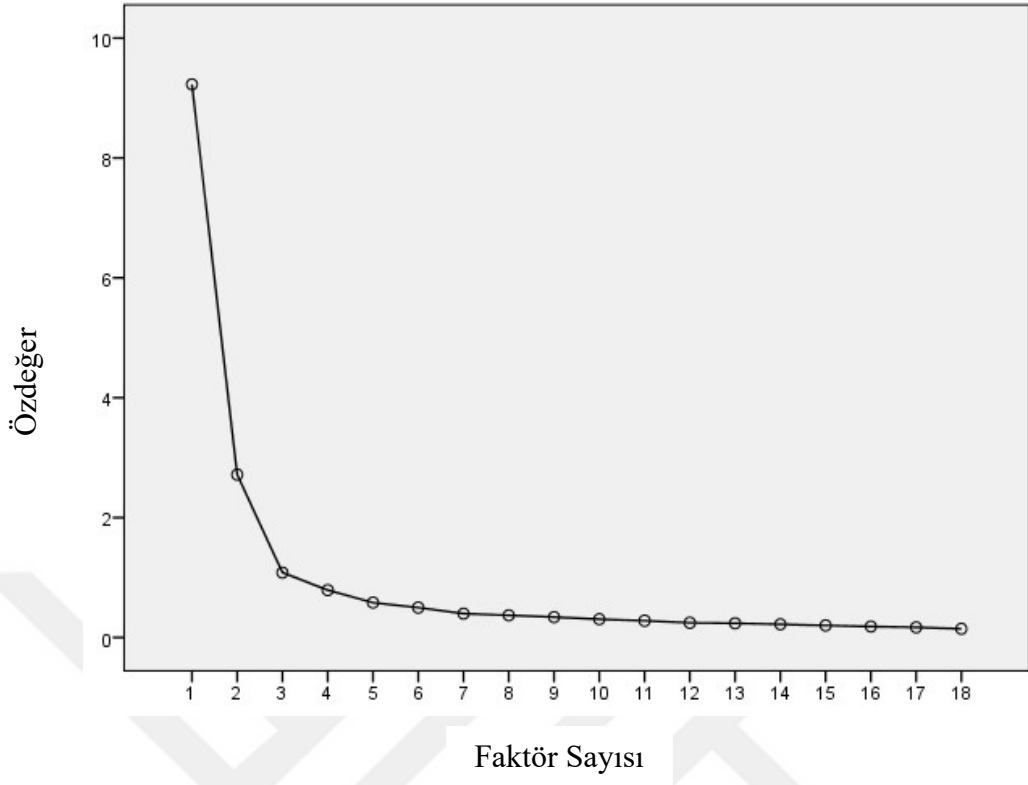
Tablo 4. İş Motivasyonu Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	,935	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	3731,330
	Serbestlik Derecesi	171
	Anlamlılık	,001

Varimax rotasyonu ile gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinin ilk adımında maddelerin 5 faktör altında toplandığı ve açıklanan varyansın %79,3 olduğu görülmüştür. Faktörlerdeki yükleri ,40'ın altında soru saptanmazken, birden çok faktörde yakın yüklerde (,10'un altında) olan bir madde tespit edilmiştir. Bu maddenin (8. madde) ölçekten çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılması gerektiğine karar verilmiştir. 18 madde ile analiz tekrarlandığında, maddelerin yine 5 faktör altında toplandığı ve açıklanan toplam varyansın %80 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5). Ayrıca, 5 faktörlü yapının kararı için Çizgi (Scree Plot) Grafiğine bakılmıştır (Şekil 2). Ölçeğin faktör yük değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir. Faktörlerdeki yükleri ,40'ın altında olan ya da birden çok faktöre yakın yüklerde (,10'un altında) olan madde saptanmamıştır. Bu sonuçlar ışığında, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 5. İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Özdeğer ve Varyans Sonuçları

	Başlangıç Özdeğer	Varyans %	Toplam Varyans %
Faktör 1 (Dışsal düzenleme-sosyal)	3,807	21,149	21,149
Faktör 2 (İçe yansıtılan düzenleme)	3,724	20,689	41,839
Faktör 3 (İçsel motivasyon)	2,554	14,186	56,025
Faktör 4 (Motive olmama)	2,325	12,915	68,940
Faktör 5 (Dışsal düzenleme-maddesel)	1,992	11,067	80,006



Şekil 2. İş Motivasyonu Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Tablo 6. İş Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

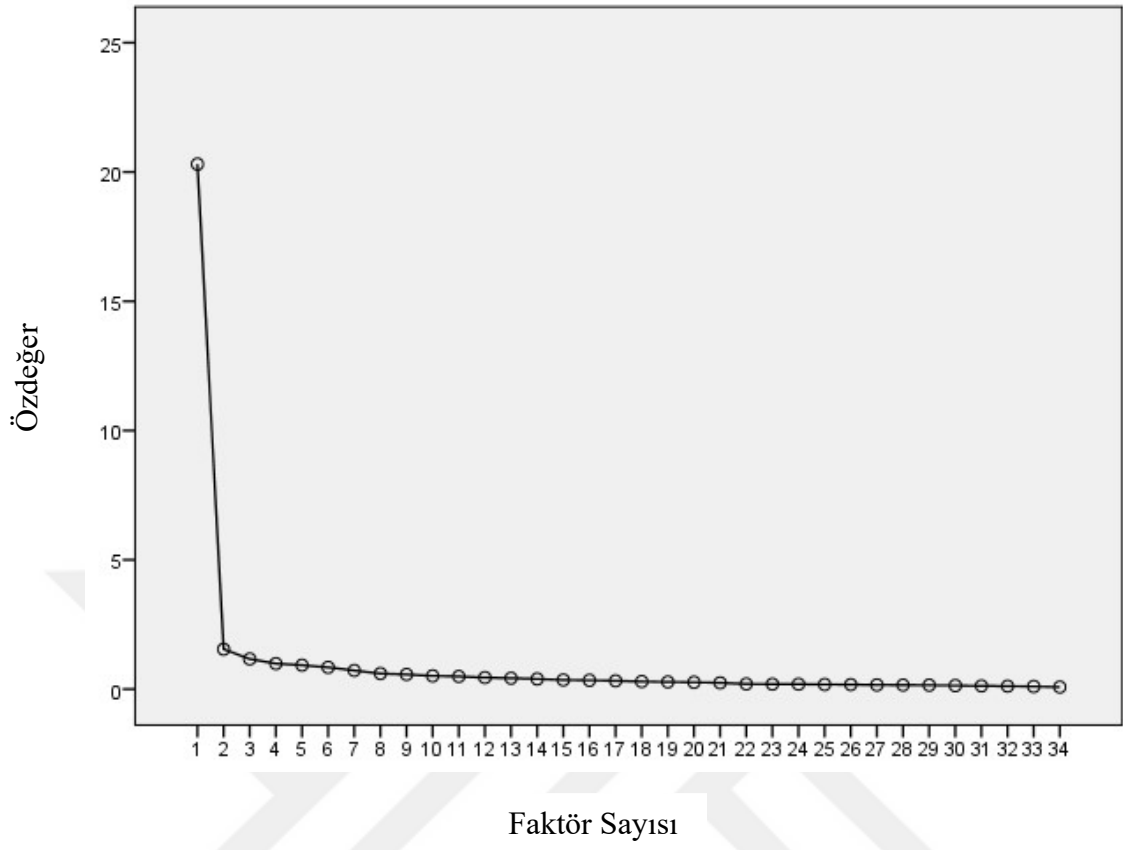
	Faktörler				
	1	2	3	4	5
İMÖ.7	0,834				
İMÖ.9	0,829				
İMÖ.11	0,822				
İMÖ.19	0,711				
İMÖ.18		0,814			
İMÖ.16		0,769			
İMÖ.12		0,759			
İMÖ.14		0,724			
İMÖ.10		0,655			
İMÖ.6			0,755		
İMÖ.2			0,742		
İMÖ.4			0,716		
İMÖ.1				0,795	
İMÖ.3				0,758	
İMÖ.5				0,601	
İMÖ.15					0,798
İMÖ.17					0,740
İMÖ.13					0,506

İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır. KMO değeri ,961 olarak saptanmış olup, Bartlett Küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<.01$). Bu sonuçlara göre, veri setine faktör analizi uygulanabilir.

Tablo 7. İş Tatmini Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü	,961	
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	8113,602
	Serbestlik Derecesi	561
	Anlamlılık	,001

Varimax rotasyonu ile gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinin ilk adımında maddelerin tek faktör altında toplandığı ve açıklanan varyansın %55,7 olduğu görülmüştür. Faktörlerdeki yükleri ,40’ın altında iki madde (24. ve 31. maddeler) olduğu ve bu maddelerin ölçekten çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. 34 madde ile analiz tekrarlandığında, maddelerin yine tek faktör altında toplandığı ve açıklanan toplam varyansın %59,7 olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8). Ayrıca, tek faktörlü yapının kararı için Çizgi (Scree Plot) Grafiği incelenmiştir (Şekil 3). Ölçeğin faktör yük değerleri Tablo 8’de gösterilmektedir. Faktörlerdeki yükleri ,40’ın altında olan ya da birden çok faktöre yakın yüklerde (,10’un altında) olan madde saptanmamıştır. Bu sonuçlar ışığında, ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğunu söylemek mümkündür.



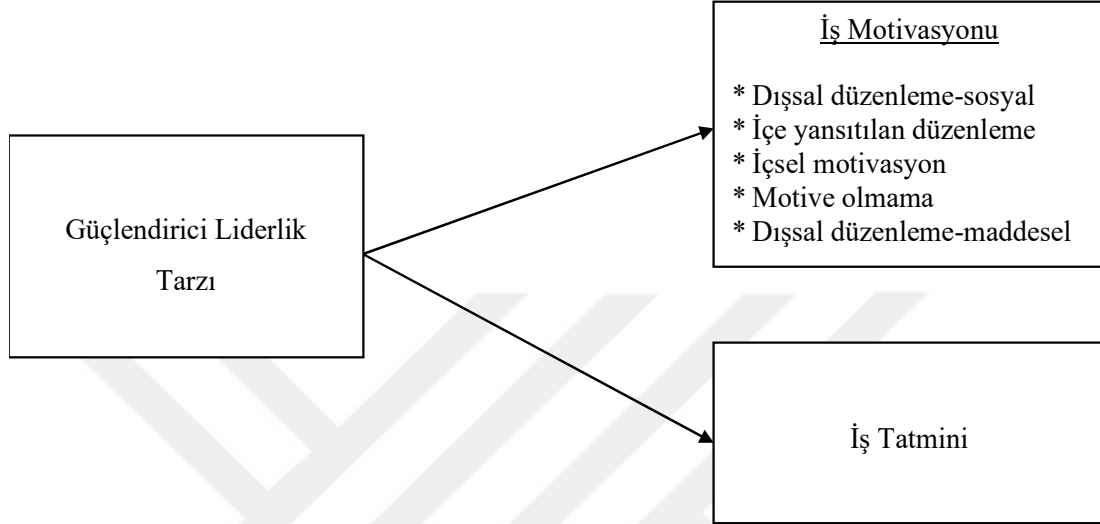
Şekil 3. İş Tatmini Ölçeği Çizgi (Scree Plot) Grafiği

Tablo 8. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör
	1
İTÖ.1	0,789
İTÖ.2	-0,806
İTÖ.3	0,786
İTÖ.4	-0,850
İTÖ.5	0,814
İTÖ.6	-0,829
İTÖ.7	0,792
İTÖ.8	-0,788
İTÖ.9	0,717
İTÖ.10	-0,760
İTÖ.11	0,827
İTÖ.12	-0,820
İTÖ.13	0,822
İTÖ.14	-0,820
İTÖ.15	0,616
İTÖ.16	-0,774
İTÖ.17	0,741
İTÖ.18	-0,732
İTÖ.19	-0,780
İTÖ.20	0,768
İTÖ.21	-0,839
İTÖ.22	0,770
İTÖ.23	-0,779
İTÖ.25	0,705
İTÖ.26	-0,701
İTÖ.27	0,764
İTÖ.28	0,746
İTÖ.29	-0,741
İTÖ.30	0,708
İTÖ.32	-0,729
İTÖ.33	0,768
İTÖ.34	-0,739
İTÖ.35	0,823
İTÖ.36	-0,782
Açıklanan Toplam Varyans: 59,721	

3.2.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Açıklayıcı faktör analizleri sonrasında araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

H₁: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H_{1a}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun dışsal düzenleme-sosyal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H_{1b}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun içe yansıtılan düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H_{1c}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H_{1d}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun motive olmama boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H_{1e}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun dışsal düzenleme-maddesel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H₂: Güçlendirici liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

3.2.4. Model Değişkenlerine İlişkin Merkezi Eğilim, Dağılım ve Cronbach's Alpha Değerleri

Araştırma modelini oluşturan değişkenlerin merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri ile Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Güçlendirici liderliğe ilişkin bulgular Tablo 9'da gösterilmektedir. Güçlendirici Liderlik Ölçeği puanları 1,4 ile 5,0 arasında değişmekte olup, ortalama $3,39 \pm 1,07$ puandır. Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin iç tutarlılığını gösteren Cronbach alfa değeri ,976 olarak tespit edilmiştir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için alt sınırın ,70 olması gerektiği yönünde literatürde genel bir kabul yer almaktadır (Pallant, 2017: 113). Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 9. Güçlendirici Liderlik Ölçeği Merkezi Eğilim, Dağılım Ölçüleri ve Cronbach's Alpha Değeri

Güçlendirici	Soru Sayısı	Sorular	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach's Alpha
Liderlik Ölçeği	18	1-18	1,4-5,0 (3,8)	$3,39 \pm 1,07$	,976

İş Motivasyonu Ölçeğine ilişkin merkezi eğilim ve dağılım ölçüleri Tablo 10'da gösterilmektedir. İş motivasyonu ölçeği dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu ortalama $2,94 \pm 1,24$; içe yansıtılan düzenleme boyutu ortalama $3,49 \pm 1,10$; içsel motivasyon boyutu ortalama $3,18 \pm 1,28$; motive olmama boyutu ortalama $2,30 \pm 1,22$ ve dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu ortalama $3,24 \pm 1,22$ puandır. İş motivasyonu ölçeği genel puanı 2,37 ile 4,42 arasında değişmekte olup, ortalama $3,09 \pm 0,36$ puandır.

Tablo 10. İş Motivasyonu Ölçeği Merkezi Eğilim ve Dağılım Ölçüleri

İş Motivasyonu Ölçeği	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss
Dışsal düzenleme-sosyal	1,00-5,00 (3,00)	2,94±1,24
İçe yansıtılan düzenleme	1,40-5,00 (4,00)	3,49±1,10
İçsel motivasyon	1,00-5,00 (3,67)	3,18±1,28
Motive olmama	1,00-4,67 (1,67)	2,30±1,22
Dışsal düzenleme-maddesel	1,00-5,00 (3,67)	3,24±1,22
İş Motivasyonu Ölçeği (Genel)	2,37-4,42 (3,00)	3,09±0,36

İş motivasyonu ölçeği alt boyutlarını oluşturan maddelerin dağılımı ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 11'de görülmektedir. Cronbach's alfa katsayısı; dışsal düzenleme-sosyal boyutu için ,904; içe yansıtılan düzenleme boyutu için ,910; içsel motivasyon boyutu için ,885; motive olmama boyutu için ,890 ve dışsal düzenleme-maddesel boyutu için ,857 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin genel olarak güvenilirliği ise ,943 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 11. İş Motivasyonu Ölçeği Boyutlarını Oluşturan Maddelerin Dağılımı ve Cronbach's Alpha Değerleri

	Soru Sayısı	Sorular	Cronbach's Alpha
Faktör 1 (Dışsal düzenleme-sosyal)	4	7, 9, 11, 19	,904
Faktör 2 (İçe yansıtılan düzenleme)	5	10, 12, 14, 16, 18	,910
Faktör 3 (İçsel motivasyon)	3	2, 4, 6	,885
Faktör 4 (Motive olmama)	3	1, 3, 5	,890
Faktör 5 (Dışsal düzenleme-maddesel)	3	13, 15, 17	,857
Toplam	18	1-19	,943

İş Tatmini Ölçeğine ilişkin bulgular Tablo 12’de gösterilmektedir. İş Tatmini Ölçeği puanı 1,4 ile 4,9 arasında değişmekte olup, ortalama $3,34 \pm 0,97$ puandır.

İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach alfa değeri ,974 olarak tespit edilmiştir. Buna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği Merkezi Eğilim, Dağılım Ölçüleri ve Cronbach’s Alpha Değeri

İş Tatmin Ölçeği	Soru Sayısı	Sorular	Min-Mak (Medyan)	Ort±Ss	Cronbach’s Alpha
	34	1-23, 25-30, 32-36	1,4-4,9 (3,5)	$3,34 \pm 0,97$	,974

3.2.5. Model Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi

Model değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 13’te yer almaktadır. Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Katsayı önündeki işaret negatif olduğunda ilişki ters yönlüdür (bir değer artarken diğeri düşen). (Akgül ve Çevik, 2003). Literatürde korelasyon katsayılarının değerlendirilmesine ilişkin farklı görüşler yer almakla birlikte, Pallant (2017: 150), korelasyon katsayısının .10-.29 arasında zayıf, .30-.49 arasında orta, .50-1.0 arasında yüksek olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Tablo, bu referans değerler ışığında yorumlanmıştır.

Tablodaki sonuçlara göre;

- Güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=-0,554$; $p=0,001$; $p<0,01$),
- Güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=0,764$; $p=0,001$; $p<0,01$),
- Güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu içsel motivasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=0,752$; $p=0,001$; $p<0,01$),

- Güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu motive olmama alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=-0,757$; $p=0,001$; $p<0,01$),
- Güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu dışsal düzenleme-maddesel alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve orta düzeyde ilişki ($r=-0,396$; $p=0,001$; $p<0,01$),
- Güçlendirici liderlik ile genel iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=0,804$; $p=0,001$; $p<0,01$),
- Güçlendirici liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki ($r=0,758$; $p=0,001$; $p<0,01$), olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Güçlendirici Liderlik Tarzı, İş Motivasyonu ve İş Tatmini İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

		İş Motivasyonu							İş Tatmini
		Güçlendirici Liderlik	Dışsal düzenleme-sosyal	İçe yansıtılan düzenleme	İçsel motivasyon	Motive olmama	Dışsal düzenleme-maddesel	İş Motivasyonu (Genel)	
Güçlendirici Liderlik	r	1							
	p								
Dışsal düzenleme-sosyal	r	-0,554**	1						
	p	0,001							
İçe yansıtılan düzenleme	r	0,764**	-0,496**	1					
	p	0,001	0,001						
İçsel motivasyon	r	0,752**	-0,561**	0,699**	1				
	p	0,001	0,001	0,001					
Motive olmama	r	-0,757**	0,405**	-0,743**	-0,730**	1			
	p	0,001	0,001	0,001	0,001				
Dışsal düzenleme-maddesel	r	-0,396**	0,745**	-0,456**	-0,489**	0,266**	1		
	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001			
İş Motivasyonu (Genel)	r	0,804**	-0,803**	0,860**	0,854**	-0,774**	-0,727**	1	
	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001		
İş Tatmini	r	0,758**	-0,610**	0,679**	0,640**	-0,567**	-0,467**	0,758**	1
	p	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	

r: Pearson Correlation

** $p<0,01$

3.2.6. Model Değişkenlerine İlişkin Regresyon Analizi

Güçlendirici liderliğin iş motivasyonuna ve iş tatminine etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 14, güçlendirici liderliğin iş motivasyonuna etkisini göstermektedir. Analiz sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- Güçlendirici liderliğin, iş motivasyonu dışsal düzenleme-sosyal boyutunu %30,4 ($R^2 = 0.304$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=106.45$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, dışsal düzenleme-sosyal puanında 0.645 birimlik azalmaya yol açmaktadır ($p<0.01$).
- Güçlendirici liderliğin, iş motivasyonu içe yansıtılan düzenleme boyutunu %58,2 ($R^2 = 0.582$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($F=366.62$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, içe yansıtılan düzenleme puanını 0.789 birim artırmaktadır ($p<0.01$).
- Güçlendirici liderliğin, iş motivasyonu içsel motivasyon boyutunu %56,3 ($R^2=0.563$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F=311.55$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, içsel motivasyon puanını 0.903 birim artırmaktadır ($p<0.01$).
- Güçlendirici liderliğin, iş motivasyonu motive olmama boyutunu %57,1 ($R^2=0.571$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=322.03$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, motive olmama puanını 0.861 birim azaltmaktadır ($p<0.01$).
- Güçlendirici liderliğin, iş motivasyonu dışsal düzenleme-maddesel boyutunu %15,3 ($R^2 = 0.153$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=44.69$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, dışsal düzenleme-maddesel puanını 0.451 birim azaltmaktadır ($p<0.01$).
- Güçlendirici liderliğin, genel iş motivasyonunu %64,5 ($R^2=0.645$) oranında etkilediği ve modelin istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($F=439.80$,

p<0.01). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, iş motivasyonu puanını 0.732 birim arttırmaktadır (p<0.01).

Tablo 14. Güçlendirici Liderlik Tarzının İş Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	F; Anlamlılık (sig.)	Bağımsız Değişken	β	t	p
Dışsal düzenleme-sosyal	0,304	F:106,45 0,001**	Güçlendirici Liderlik	-0,645	-10,317	0,001**
			Sabit	5,122	23,058	0,001
İçe yansıtılan düzenleme	0,582	F:336,62 0,001**	Güçlendirici Liderlik	0,789	18,347	0,001**
			Sabit	0,814	5,326	0,001
İçsel motivasyon	0,563	F:311,55 0,001**	Güçlendirici Liderlik	0,903	17,651	0,001**
			Sabit	0,121	0,666	0,506
Motive olmama	0,571	F:322,03 0,001**	Güçlendirici Liderlik	-0,861	-17,945	0,001**
			Sabit	5,214	30,600	0,001
Dışsal düzenleme-maddesel	0,153	F:44,69 0,001**	Güçlendirici Liderlik	-0,451	-6,685	0,001**
			Sabit	4,764	19,903	0,001
İş Motivasyonu (Genel)	0,645	F:439,80 0,001**	Güçlendirici Liderlik	0,732	20,971	0,001**
			Sabit	0,777	6,272	0,001
F: test değeri	β: beta katsayısı	**p<0.01				

Tablo 15, güçlendirici liderliğin iş tatminine etkisini göstermektedir. Analiz sonucunda güçlendirici liderliğin iş tatminini %57,3 ($R^2 = 0.573$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=323.90$, $p<0.01$). Güçlendirici liderlik puanındaki bir birimlik artış, iş tatmini puanını 0.694 birim arttırmaktadır ($p<0.01$).

Tablo 15. Güçlendirici Liderlik Tarzının İş Tatminine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	F; Anlamlılık (sig.)	Bağımsız değişken	β	t	p
İş Tatmini	0,573	F=323,902 0,001**	Güçlendirici Liderlik	0,694	17,997	0,001**
			Sabit	0,991	7,232	0,001
F: test değeri		β: beta katsayısı	**p<0.01			

Tablo 16. Hipotez Testi Sonuçlarına İlişkin Genel Değerlendirme

Hipotezler	Sonuç
H₁: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1a}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun dışsal düzenleme-sosyal boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H_{1b}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun içe yansıtılan düzenleme boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1c}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun içsel motivasyon boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1d}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun motive olmama boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi
H_{1e}: Güçlendirici liderlik tarzının iş motivasyonunun dışsal düzenleme-maddesel boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H₂: Güçlendirici liderlik tarzının iş tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi

SONUÇ

Güçlendirici liderliğin çalışanlar ve örgüt açısından önemi oldukça büyüktür. Çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan bu liderlik tarzı, iş motivasyonunu artırarak çalışanların işlerine olan bağlılığını sağlar. Ayrıca, güçlendirici liderliğin iş tatmini üzerinde de pozitif bir etkisi vardır. Çalışanlar, kendilerine verilen sorumluluklarla başa çıkma fırsatı bulduklarında ve karar alma süreçlerine dahil edildiklerinde kendilerini işlerinde daha mutlu ve tatmin olmuş hissederler. Sonuç olarak, güçlendirici liderlik, çalışan motivasyonu, memnuniyeti ve bir bütün olarak örgütün başarısı açısından önemli bir liderlik tarzıdır.

Bu bağlamda, güçlendirici liderliğin çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini inceleme amacı taşıyan bu çalışmanın, ilgili liderlik tarzının iş motivasyonu ve tatmini ile ilişkisinin anlaşılması, kurumlara ve yöneticilere liderlik konusunda perspektiflerini genişletme, mevcut yöneticiler ve adaylarda hangi özelliklerin aranması veya geliştirilmesi konusunda katkı sunacak bulgular ortaya koyduğu düşünülmektedir.

İstanbul’da özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektörlerinden 242 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, örneklemin yarıdan fazlası erkek, %60’a yakını 26-45 yaş arasında, yarıdan fazlası en az “üniversite” eğitim düzeyinde, ağırlıklı olarak alt ve orta düzey yönetici pozisyonunda ve 4-6 yıllık kurum deneyimine sahip katılımcılardan oluştuğu söylenebilir.

Araştırmada, güçlendirici liderlik, iş motivasyonu ve iş tatminine ilişkin ortalama puanlar, örneklemin yer aldığı kurumlarda bu hususları geliştirmek için daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Güçlendirici liderlik, iş motivasyonu ve iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, güçlendirici liderlik ile iş motivasyonu dışsal düzenleme-sosyal alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki görülürken; içe yansıtılan düzenleme alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki; içsel motivasyon alt boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki; motive olmama alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki; dışsal düzenleme-maddesel

alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ve orta düzeyde ilişki ve genel iş motivasyonu arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki saptanmıştır. Güçlendirici liderlik ile iş tatmini arasında ise pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda; güçlendirici liderliğin; iş motivasyonu dışsal düzenleme-sosyal boyutunu negatif yönde, iş motivasyonu içe yansıtılan düzenleme boyutunu pozitif yönde, iş motivasyonu içsel motivasyon boyutunu pozitif yönde, iş motivasyonu motive olmama boyutunu negatif yönde, iş motivasyonu dışsal düzenleme-maddesel boyutunu negatif yönde ve genel iş motivasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca çalışmada, güçlendirici liderliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Araştırmanın güçlendirici liderliğin iş motivasyonu ile ilişkisine yönelik bulgularının, Üstel (2022), O'Donoghue ve van der Werff (2022), Yüksek ve Adıgüzel (2015), Büyükbeşe (2012), Zhang ve Bartol (2010) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmada güçlendirici liderlik ve iş tatmini ilişkisine yönelik elde edilen bulguların ise Horoub ve Zargar (2022), Dağlı ve Kalkan (2021), Bharadwaja ve Tripathi (2020), Amundsen ve Martinsen (2015), Büyükbeşe (2012) ve Dewettinck ve Van Ameijde (2011) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlikleri bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları ışığında genel olarak, güçlendirici liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttırdığı söylenebilir. Bu nedenle, işletmelerin bu liderlik tarzına yönelmeleri faydalı olabilir. İşletmeler, güçlendirici liderliği geliştirme ve sergilemede aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurabilirler:

- Çalışanlarla iletişim kurarak onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini öğrenmek, liderlerin bu ihtiyaçlar doğrultusunda liderlik tarzlarını gözden geçirmesine ve güçlendirici liderlik davranışlarına yönelmesine yardımcı olabilir.
- Liderler, çalışanlarına sorumluluk ve otonomi vererek onların potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sağlamalıdır.
- İşletmeler, çalışanlarının becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak eğitim

ve geliştirme programlarına yatırım yapabilirler. Bu, çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağlayacağı gibi, iş motivasyonunu ve tatminini de artırabilir.

- Liderlerin, çalışanlarına açık ve net geri bildirimler vermesi önemlidir. Çalışanlar, geri bildirimler sayesinde eksikliklerini görebilir, kendilerini geliştirebilirler. Ayrıca, liderler çalışanlarına olumlu geri bildirimler vererek onların kendilerine olan güvenlerini artırabilirler.
- İşletmeler, çalışanların fikirlerine ve önerilerine açık olmalıdır. Çalışanların, işletmenin işleyişine dair fikirlerinin alınması, kişilerin önemli ve değerli olduğuna ilişkin bir gösterge olduğu gibi, çalışanların daha fazla yararlı fikir sunma yönünde kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır.
- İşletmeler, çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunarak onların kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olabilirler. Bu, çalışanların daha güçlü hale gelmesine katkı sunacağı gibi, motivasyon ve iş tatmini üzerinde de olumlu etki yaratacaktır.

Yukarıdaki öneriler, güçlendirici liderlik tarzı açısından önemli olduğu gibi, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttırmaya da katkı sunacaktır. Bununla birlikte, işletmelerde etkili, samimi, saygı ve güven temelli bir iletişim ortamı yaratılması motivasyon ve iş tatminini yükseltmede büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, objektif bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, yüksek performans gösteren çalışanların ödüllendirmesi, iş-yaşam dengesi kurmaya yardımcı olacak esnek çalışma saatleri, vb. düzenlemeler yapılmasının da motivasyon ve iş tatmini açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan “kolayda örnekleme yöntemi” dolayısıyla, araştırma bulgularının yalnızca ilgili örneklem için geçerli olduğu, evrene genelleme yapma imkanı bulunmadığı söylenebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, evrene genelleme imkanı sunan örnekleme yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir. Ayrıca, çalışmanın daha geniş bir kitle üzerinde yapılması ve farklı sektörlerdeki işletmelerin de dahil edilmesi, sonuçların daha genelleştirilebilir hale getirilmesine yardımcı olacaktır. Güçlendirici liderliğin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisinde, algılanan örgüt iklimi, örgütsel güven,

örgütsel özdeşleşme, psikolojik sermaye gibi aracılık rollerinin incelenmesinin, iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi bağımlı değişkenlerin araştırmaya dahil edilmesinin daha kapsamlı sonuçlar elde etme açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akgül, A., & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Ofset.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 5. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Başaran, R. (2019). Motivasyon Yönetimi. Karabal, C., & Sağbaş, M. (Ed.). *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular* içinde (ss. 1-13). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*. 4. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1997). Liderlik; Bilgi-Karizma-Değişim. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1, 133-141.
- Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.
- Doğan, S. (2003). *Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme: Empowerment*. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. 2. Baskı. Kocaeli/İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Mhatre K. H., & Riggio R. E. (2014). Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present and Future. Day, D. V. (Ed.). In *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 221-240). Oxford Library of Psychology, London.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. 4. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pallant, J. (2017). *SPSS Kullanma Kılavuzu: SPSS ile Adım Adım Veri Analizi*. 6. Basımdan Çeviri, S. Balcı & B. Ahi (Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.



Sürelî Yayınlar

- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-Sosyal ve Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin İş Tatminine Etkisi: Havayolu Sektöründe Bir Araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 217-239.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership & organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Antalyalı, Ö. L., & Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlik Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 83-114.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

- Arslantaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 227-240.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ay, F.A., Filizöz, B., & Öncül, M. S. (2014). Kariyer Yönetimi Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Kamu ve Özel Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 45-61.
- Barutçu, S., & Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bharadwaja, M., & Tripathi, N. (2020). Linking empowering leadership and job attitudes: The role of psychological empowerment. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 110-127.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bozkurt, O., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-14.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), 345-366.

- Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 21-34.
- Çelebi, N., & Ülker, N. (2013). Yükseköğretim Kurumlarında Eğitimci Bireylerin Uyum Algı ve Davranışlarını Etkileyen Unsurlar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 127-139.
- Çivilidağ, A., & Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dağlı, E., & Kalkan, F. (2021). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 105-123.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dewettinck, K., & Van Amejide, M. (2011). Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 40(3),

284-305.

- Doğan, H., & Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 41-58.
- Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 787-810.
- Erbaş, M. S. (2021). Kamuda Bireysel Performans Değerlendirmesi ve Motivasyonun Kuramsal ve Kavramsal Temelleri ile Sağlık Bakanlığı Çalışanlarının Algısına Dair Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 201-236.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), 121-136.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Eskibina, Y. (2019). Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1606-1618.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Genç, Z. (2017). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 7(1), 91-97.
- Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gökdeniz, İ., & Merdan, E. (2016). Meslek Seçimi İle İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 111-121.

- Gündüz, H. B., Beşoluk, Ş., & Önder, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 520-544.
- Hotamışlı, M., & Ağca, V. (2010). Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 95-118.
- Huang, X., Iun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- İmamoğlu, E. B., & Turan, A. D. (2019). Güçlendirici Liderliğin Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Destek Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Karaman, D. (2018). Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme*

İktisadi Enstitüsü Dergisi, 63, 59-76.

- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2013). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Konan, N., & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1043-1054.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Korkut, D. S., Çil, M., Gedik, T., Keşcioğlu, M., & Çağan, F. (2017). İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Sağladığı Sosyal ve Ekonomik Olanaklar (Düzce İli Örneği). *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 6(3), 857-863.
- Köse, E. (2019). Çalışanların İş Tatmini Algıları ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 131-148.
- Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), 332-340.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, 12(4), 290-300.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

- Latifoğlu, N., & Saklı, A. R. (2019). Motivasyonel Dil Kullanımının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Çaykur'da Bir Uygulama. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 251-268.
- Lezaun, J., & Calvillo, N. (2014). In the political laboratory: Kurt Lewin's atmospheres. *Journal of Cultural Economy*, 7(4), 434-457.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Nawaz, Z., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Negiz, N., Oksay, A., & Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 207-229.
- O'Donoghue, D., & van der Werff, L. (2022). Empowering leadership: balancing self-determination and accountability for motivation. *Personnel Review*, 51(4), 1205-1220.
- Onay, M., & Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özen, Y. (2011a). Psikolojik Danışmanların İş Memnuniyetlerinin İncelenmesi. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 77-92.
- Özen, Y. (2011b). Kişisel Sorumluluk Bağlamında Kariyer Seçimini Etkileyen Sosyal Psikolojik Faktörler. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 2(3), 81-96.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri,

- Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43-70.
- Öztürk, A., & Özdemir, F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2), 189-202.
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172-197.
- Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Bireysel Performansa Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 308-330.
- Polatcı, S., Sobacı, F., & Kaban, İ. (2020). Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(1), 12-30.
- Serinkan, C., & Bardakcı, A. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 115-132.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39), 944-964.
- Şahne, B. S., & Şar, S. (2015). Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye'de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin Bütünleşik Bir Süreç Olarak Yeniden Yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173.
- Şentürk, F. K., & Coşkun, M. (2018). Liderlik Tiplerinin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1703-1721.
- Şimşir, İ., & Seyran, F. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 1(1),

25-42.

- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.
- Telli, E., Ünsar A. S., & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2(2), 135-150.
- Tunay, N. (2019). Personel Güçlendirmenin Çalışanların İş Tatmini, Performansı ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Türk Sigorta Sektörü Örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 112, 241-258.
- Tunçbilek, M. M., & Kaya M. (2020). Otoriter, Demokratik ve Serbest Bırakıcı Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 87-108.
- Ulukuş, K. S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(25), 247-262.
- Ulutürk, F. (2020). İş Performansını Etkileyen Ekonomik Faktörlerin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 944-956.
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Proceeding of the 7th Technium Conference* 2(7), 20-28.
- Yalçın, S., & Akan, D. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin

- İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1138-1156.
- Yalçıntaş, M., & Eren F. (2017). Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of the Turkish Version of the Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8), 1066-1072.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 170-178.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yörük, D., & Dünder, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yüksekbilgili, Z., & Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi ile Çalışanların İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(17), 34-46.
- Yüksel, O., & Adıgüzel, O. (2015). Kamu Hastaneleri Birliği Kapsamında Yer Alan Sağlık Kurumlarında Çalışanlar Açısından Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve İş Motivasyonu Üzerine Etkilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 8(39), 1019-1027.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

İnternet Yayınları

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). The Power of Small Wins. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>, Erişim Tarihi: 28/04/2023.

Horoub, I., & Zargar, P. (2022). Empowering leadership and job satisfaction of academic staff in Palestinian universities: Implications of leader-member exchange and trust in leader. *Frontiers in Psychology*, 13, 8060, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1065545/full>, Erişim Tarihi: 28/04/2023.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. “lider”. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 28/03/2023.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. “liderlik”. <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 28/03/2023.

Diğer Yayınlar

- Aras, G. (2013). Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyükbeşe, T. (2012). Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi. *Doktora Tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doruk, N. Ç. (2008). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerindeki Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü. *Yüksek Lisans Tezi*, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, S. (2016). Ortaöğretim Kurumlarındaki Psikolojik Sözleşme Üzerinde Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Rolü. *Doktora Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan, M. (2011). İş Ahlakının Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderliğin Performansa Etkileri ve Uygulamalı Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peker, İ. (2013). Liderlik Tiplerinin Psikolojik Sözleşmeye Etkisi ve Bu Etki Üzerine Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rençber, S. Y. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*, Elazığ: Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Salihoğlu, S. (2020). Performansı Etkileyen Motivasyon Faktörleri ve Aralarındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topçuoğlu, D. (2016). Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Urhan, S. (2014). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal Alp, H. (2007). İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu ile İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstel, Ö. (2022). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyleri ile Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yüksek Lisans Projesi*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

EKLER

EK: ANKET FORMU

Bu çalışmada güçlendirici liderlik tarzının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Verdiğiniz yanıtların doğru olması araştırmanın güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Anket formu ile elde edilen bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir şekilde üçüncü şahıslar ile paylaşılmayacaktır.

İlginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

Kadın ()

Erkek ()

2. Yaşınız:

18- 25 ()

26-35 ()

36-45 ()

46- 55 ()

56 yaş ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim ()

Lise ()

Üniversite ()

Lisansüstü ()

4. İşletmedeki çalışma süreniz:

1 yıldan az ()

1-3 yıl ()

4-6 yıl ()

7-9 yıl ()

10-15 yıl ()

15 yıl üzeri ()

5. İşletmedeki statünüz:

Üst düzey yönetici ()

Orta düzey yönetici ()

Alt düzey yönetici ()

İKİNCİ BÖLÜM

(1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum ifadelerini yansıtmaktadır. Size en uygun seçeneği işaretleyiniz.)

Güçlendirici Liderlik Davranışları Ölçeği	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları okul yöneticinizin size olan davranışlarını düşünerek yanıtlayınız. Yöneticim;					
1. Kendi çalışma alanımla ilgili işimi geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikleri yapmama yetki verir.					
2. Kendi çalışma alanımla ilgili devrettiği yetkiye eşit olarak sorumluluğunu da bana verir.					
3. Yetkilendirildiğim alanda ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu almamı sağlar.					
4. Bireysel çalışmam, performansım ve çalışmamın sonuçlarından beni sorumlu tutar.					
5. İş yerinde bir sorun çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemek yerine kendi çözümümü geliştirmem hususunda beni teşvik eder.					
6. Bana işimle ilgili aldığı kararlar da güven verir.					
7. İş yerinde karşılaştığım sorunlara çözüm üretmem konusunda beni cesaretlendirir.					
8. Yönetiş işlerinde başarılı sonuçlar elde etmem için gerekli olan bilgileri benimle paylaşır.					
9. Müşterilerin ihtiyaç duyacağı bilgileri karşılamam konusunda bana imkan sağlar.					
10. Yaptığım işlerdeki başarımlar ve performansım konusunda bana dönüş yaparak gelişmemi sağlar.					
11. İş ile ilgili problemleri tanımlama ve çözme becerimin gelişmesine katkı sağlar.					
12. Benim iş yerinde yeni beceriler geliştirmem konusunda fırsatlar sağlar.					
13. İş yerinde bize yönelik eğitim ve kabiliyet geliştirici faaliyetleri destekler.					
14. İşimle ilgili deneyim kazanma sürecinde ortaya çıkan hatalı uygulamalarımı anlayışla tolere eder.					
15. Başarısız olma ihtimalime rağmen, bazı konularda yeni fikirler denemem hususunda beni cesaretlendirir.					
16. Hata yaptığım zaman beni suçlamak yerine doğruyu nasıl yapacağım konusunda bana yol gösterir.					
17. Beni diğer çalışanlarla takım çalışması yapmam konusunda yönlendirir.					
18. Yaptığım yeni işlerle ilgili olarak takdir, terfi ve ödüllendirme konusunda adil davranır.					

İş Motivasyonu Ölçeği	1	2	3	4	5
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.					
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.					
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.					
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.					
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.					
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.					
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.					
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.					
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.					
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.					
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.					
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.					
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.					
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim.					
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.					
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.					
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.					

İş Tatmini Ölçeği	1	2	3	4	5
1.Yaptığım iş karşılığında adil bir ücret aldığımı düşünüyorum.					
2. İşimde yükselme şansım çok düşüktür.					
3. Yöneticim yaptığı işte oldukça yeterlidir.					
4. İşimin karşılığında bana sağlanan hak ve ödeneklerden memnun değilim.					
5. İşimi iyi yaptığım zaman takdir edilmekteyim.					
6. İşyerimdeki kurallar işi hakkıyla yapmamı zorlaştırmaktadır.					
7. Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.					
8. Bazen yaptığım işin çok anlamsız olduğunu hissediyorum.					
9. İşyerimdeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.					
10. İşyerimde ücret artışları az oluyor.					
11. İşini iyi yapana adil bir şekilde yükselme şansı veriliyor.					
12. Yöneticim bana karşı adil değildir.					
13. İşyerimde verilen hak ve ödenekler diğer pek çok işletme kadar iyidir.					
14.Yaptığım işten hoşnut olmadığımı düşünüyorum.					
15. İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar nadiren formalite işler tarafından engellenir.					
16. Birlikte çalıştığım insanların yetersiz olmasından dolayı işimde daha çok çalışmak zorundayım.					
17. İşyerimde yaptığım işlerden hoşlanıyorum.					
18. Bu işyerinin hedefleri bana açık ve belirgin gelmiyor.					
19. Bana verdikleri ücreti düşündüğümde takdir görmediğimi hissediyorum.					
20. Bu işyerindeki insanlar diğer işyerlerindeki kadar hızlı yükselmektedirler.					
21. Yöneticim, çalışanlarının hislerine çok az ilgi gösterir.					
22. İşyerinde aldığımız hak ve ödenekler adildir.					
23. Bu işyerinde çalışanlar çok az ödüllendiriyorlar.					
24. İşyerinde yapmam gereken çok iş var.					
25. İş arkadaşlarımdan hoşlanıyorum.					
26. Çoğu zaman bu işyerinde neler olduğunu bilmediğimi hissediyorum.					
27. Yaptığım işten gurur duyuyorum.					
28. Ücretimdeki artışlardan memnunum.					
29. İşyerinde almamız gerekip de almadığımız ek ödenekler ve haklar var.					

30. Yöneticimi seviyorum.					
31. Bu işyerinde çok fazla yazışma ve benzeri işlerle uğraşmak zorundayım.					
32. Çabalarımın gerektiği kadar ödüllendirildiğini sanmıyorum.					
33. Yükselmek için yeterli şansa sahip olduğumu düşünüyorum.					
34. İşyerimde çok fazla çekişme ve kavga var.					
35. İşimden hoşlanıyorum.					
36. Yapmam gereken işler yeterince açık ve net değildir.					



