

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNLERİ VE MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

GÖKHAN GÜNDOĞDU

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**LİDERLİK TARZLARININ ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNLERİ VE MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

GÖKHAN GÜNDOĞDU

Danışman: Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ünal AY

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

DOKTORA TEZİ

ADANA / 2018

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından işletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Azmi YALÇIN

(Danışman)

Üye : Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye : Doç. Dr. İlter ÜNLÜKAPLAN

Üye : Prof. Dr. Ünal AY

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Konuralp SEZGİLİ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2018

Prof. Dr. Mahir FİSUNOĞLU

Enstitü Müdürü

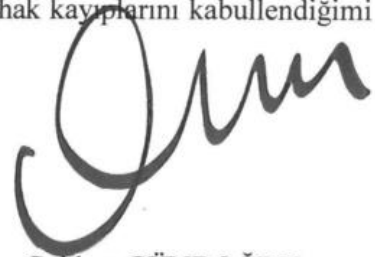
NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2018



Gökhan GÜNDOĞDU

ÖZET

LİDERLİK TARZLARININ ÖZEL OKULLARDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNLERİ VE MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Gökhan GÜNDOĞDU

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Azmi YALÇIN

Haziran 2018, 156 Sayfa

Motivasyon, çalışanların dolayısıyla da örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmada farklı faktörler söz konusu olmakla birlikte, liderlik tarzlarının motivasyona etkisi çeşitli çalışmalarda ortaya konulan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda liderlik tarzlarının motivasyon ile olan ilişkisinin farklı örneklerde ele alındığı görülmektedir.

Benzer şekilde çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik düzeyleri de liderlik tarzlarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Literatürde dönüştürücü liderle çalışmanın iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğunu yer almaktadır.

Çalışmanın amacı, Türkiye’de özel eğitim sektöründe dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Böylece liderlik tarzları ile motivasyon ve iş tatmini arasında literatürde yer alan ilişkinin Türkiye’de özel eğitim sektörü örneğinde test edilerek literatüre katkı sağlanması da hedeflenmiştir. Liderlik tarzları ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki kurulan regresyon analizleri ile test edilmiş ve sonucunda dönüştürücü ve hizmetkar liderlik davranışlarının motivasyon ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu ancak etkileşimci liderlik tarzının iş tatmini üzerinde etkili olmakla beraber motivasyon üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Dönüştürücü (Transformational) Liderlik, Etkileşimci (Transactional) Liderlik, Hizmetkâr (Servant) Liderlik, Motivasyon, İş Tatmini.

ABSTRACT**THE EFFECTS OF LEADERSHIP STYLES ON JOB SATISFACTION AND
MOTIVATION OF PRIVATE SCHOOL TEACHERS: EMPIRICAL STUDY****Gökhan GÜNDOĞDU****Ph. D. Thesis, Business Department****Supervisor: Prof. Dr. Azmi YALÇIN****June 2018, 156 Pages**

Motivation is one of the most important factors affecting the success of employees and therefore organizations. While different factors are involved in increasing employee motivation, the effect of leadership styles on motivation is confronted as a factor that is revealed in various studies. In these researches, it is seen that the relation of leadership styles to motivation is handled in different samples.

Similarly, levels of satisfaction or dissatisfaction levels of employees' may also emerge depending on the leadership style which they are faced at work. It is found that, working with a transformer leader is positively related to job satisfaction, in their work.

To purpose of this study is to demonstrate how effective, Transformational Leadership, Transactional Leadership and Servant Leadership styles on employee motivations and job satisfaction in private education sector located in Turkey. Thus, it was aimed to contribute to the literature by testing samples in the private education sector in Turkey. The relationship between leadership styles and motivation and job satisfaction has been tested through regression analysis and it has been found that transformer and servant leadership behaviors have an effect on motivation and job satisfaction, but the interaction leadership style has no effect on motivation as well as being influential on job satisfaction.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Servant Leadership, Motivation, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Literatürde yoğun olarak araştırıldığını gördüğümüz **dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar liderlik stillerinin**, insanoğlunun ilerlemesinin temel kaynağı olan eğitim hizmetinin üretildiği bir eğitim kurumunun çalışanları üzerindeki etkisini araştırdığımız bu çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan sayın hocam **Prof. Dr. Azmi YALÇIN**'a minnettarım. Özellikle, uygulama kısmının hızla ve güvenle geçilmesi sayın hocamın uzmanlığı ve değerli katkıları olmadan mümkün olamazdı. Yönlendirmeleri ile yolumu bulmamı sağlayan başta **Arş. Gör. Dr. İlksun Didem ÜLBEĞİ** olmak üzere anabilim dalımızın kıymetli üyelerine de destekleri ve hoşgörülerini için teşekkürü bir borç biliyorum.

Okuma ile basıma hazırlama aşamalarında emeğini esirgemeyen, özellikle çalışmanın uygulama aşamasındaki istatistiki çözümleri üstün bilgi ve deneyimi ile yönlendiren sayın **Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ**'a özel teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın var olmasında katkılarının kıymetini ölçemeyeceğim değerli arkadaşım sayın **Dr. İlker Ömer Sait BULAT**'a teşekkür etmek bu sayfada zevk ile yerine getirdiğim bir görevdir.

Çalışmam sürecinde, kendilerini ve işletmelerindeki görevlerimi zaman zaman ihmal etmeme tahammül gösteren, gerektiğinde destekleri sayesinde yol aldığım saygıdeğer iş arkadaşlarıma da gönülden teşekkür ediyorum.

Hayatı boyunca emeği ile yarattığı tüm imkanları eğitim gibi ulvi bir amaç için vakfederek bana ve gelecek nesillerimize örnek olan değerli babam **Yunus GÜNDOĞDU**'ya, duaları ile umudumuzu taze tutan iyilik timsali annem **Arzu GÜNDOĞDU**'ya duyduğum minneti burada anlatacak teşekkür cümlesini yazabilmek ne yazık ki ifade kabiliyetimi aşmaktadır.

Her sıkıldığımda yanına koştuğum sevimli çocuklarım küçük **Selim** ve **Yunus'un** da bir gün benzer bir tezin altında imzaları olması dileği ile adlarının bu sayfada geçirmemi hoş gören değerli hocalarım ve araştırmacılara da ayrıca teşekkür etmeyi borç bilirim.

En son olarak da Türkiye çapında büyük bir firmada böyle kapsamlı bir projede görev almamı ve bu zorlu süreci onurlu bir şekilde sona erdirmemi sağlayan Yüce Allah'a yarattığı imkanlar için şükrediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLERİ LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ.....	xvii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Sınırlılıklar	2
1.5. Araştırmanın Metodolojisi	2

BÖLÜM II

LİDERLİK, MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ

2.1. Liderlik.....	4
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	4
2.1.1.1. Liderlik Tanımı, Gelişim Süreci, Liderlik Kavramının İşletmeler ve Toplumlar Açısından Önemi.....	5
2.1.1.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler ve Liderliği Geliştirme Süreci	7
2.1.1.3. Liderlik Kuralları ve Liderliğin Reddedilemez Özellikleri	8
2.1.1.4. Liderlerin İnsanları Yönetmede Kullandıkları Güç Biçimleri	13
2.1.1.5. Liderlik İşlevlerine Getirilen Yaklaşım Biçimleri	19
2.1.2. Liderlik Yaklaşımları	21
2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	22

2.1.2.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik.....	24
2.1.2.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik.....	27
2.1.2.4. Hizmetkâr (Servant) Liderlik.....	29
2.2. Motivasyon	34
2.2.1. Motivasyon Kavramı	35
2.2.2. Motivasyon Teorileri	36
2.2.2.1. Motivasyonda İhtiyaçlar Yaklaşımı.....	37
2.2.2.2.1. Murray'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi (Manifest Needs Theory)	38
2.2.2.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs).....	40
2.2.2.2.3. Alderfer'in E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi.....	43
2.2.2.2.4. Herzberg'in İki-Faktör (Two-Factor) Teorisi.....	46
2.2.2.2.5. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi (McClelland's Theory of Needs).....	48
2.2.2.3. Motivasyonda Süreç Yaklaşımı	49
2.2.2.3.1. Beklenti Teorileri (Expectancy Theory).....	50
2.2.2.3.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	50
2.2.2.3.1.2. Lawler-Porter Modeli.....	52
2.2.2.3.2. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi (Equity Theory)	53
2.2.2.3.3. Locke'un Amaç Saptama Teorisi (Goal Setting Theory).....	55
2.2.2.3.4. Koşullanma Teorisi (Reinforcement Theory).....	58
2.2.2.3.5. Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi (Attribution Theory)	61
2.3. İş Tatmini.....	64
2.3.1. İş Tatmini Tanımı	64
2.3.2. Tarihsel Bakış Açısı İle İş Tatmini	67
2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	68
2.3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	70
2.3.3.1.1. Yaş	70
2.3.3.1.2. Cinsiyet.....	70
2.3.3.1.3. Medeni Durum.....	71

2.3.3.1.4. Eğitim Düzeyi	71
2.3.3.1.5. İş deneyimi.....	71
2.3.3.1.6. Kişilik	72
2.3.3.1.7. Değerler	72
2.3.3.1.8. Bilişsel özellikler	72
2.3.3.1.9. Beklenti	73
2.3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	73
2.3.3.2.1. İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi	73
2.3.3.2.2. İş Arkadaşları.....	74
2.3.3.2.3. Adil Etkileşim.....	74
2.3.3.2.4. Örgütsel Siyasetler ve Yönetim Tarzı.....	74
2.3.3.2.5. Terfi Olanakları	75
2.3.3.2.6. Çalışma Koşulları	75
2.3.3.2.7. Ücret	76
2.3.4. İş Tatmininin Önemi	76
2.3.4.1. İş Tatminine Ulaşmanın Sonuçları.....	77
2.3.4.2. İş Tatmininde Yetersizliğin Sonuçları	79
2.3.5. İş Tatmini ve Liderlik Arasındaki İlişki	81
2.4. Kuşak Kavramı	82
2.4.1. Kuşak Tanımı.....	83
2.4.2. Kuşakların Sınıflandırılması	84
2.4.2.1. Sessiz Kuşak	86
2.4.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	87
2.4.2.3. X Kuşağı	87
2.4.2.4. Y Kuşağı	88
2.4.2.4. Z Kuşağı.....	89

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	91
3.2. İlişkiler (Hipotezler)	91
3.2.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon.....	92
3.2.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini	92

3.2.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon	92
3.2.4. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini.....	92
3.2.5. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve Motivasyon	92
3.2.6. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve İş Tatmini	92
3.2.7. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve Motivasyon	92
3.2.8. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve İş Tatmini	92
3.3. Araştırmanın Evreni.....	92
3.4. Araştırmanın Ölçekleri	93
3.5. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	96
3.6. Veri Analizi.....	97

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Ölçek Sorularının Güvenirlilik Analizi Sonuçları	98
4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	100
4.3. Ölçek Sorularına İlişkin Bulgular	100
4.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular	101
4.3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular	103
4.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular.....	106
4.3.4. İş Tatmin Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular	106
4.3.5. Motivasyon Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular	107
4.3.6. Kuşak Dağılımı Değişkenine Katılımcıların Motivasyon ve İş Tatminine İlişkin Bulgular	108
4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Ölçek Sorularının Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular	109
4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	116
4.5.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon.....	117
4.5.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini	119
4.5.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon	121
4.5.4. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini.....	123
4.5.5. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve Motivasyon	125

4.5.6. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve İş Tatmini	126
4.5.7. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve Motivasyon	127
4.5.8. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve İş Tatmini	127

BÖLÜM V

SONUÇ

KAYNAKÇA.....	135
EKLER	152
Ek 1. Anket Formu.....	152
ÖZGEÇMİŞ	156



KISALTMALAR

MBI	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
MLQ	: Çok Faktörlü Liderlik Anketi
STAI	: Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Ana Liderlik Teorileri	29
Tablo 2. Motivasyon Oluşumunda Amaç Belirleme Aşamaları	56
Tablo 3. Başarıyı Etkileyen Etmenlerin Sınıflandırılması	63
Tablo 4. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması.....	85
Tablo 5. Dünya Literatüründeki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Yaşamlarında Meydana Gelen Önemli Gelişmeler	85
Tablo 6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	95
Tablo 7. Değişkenlere Ait Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri.....	98
Tablo 8. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	100
Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) Maddeleri ve Ortalamaları	101
Tablo 10. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Maddeleri ve Ortalamaları	101
Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Telkinle Güdüleme Maddeleri ve Ortalamaları	102
Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Entelektüel Uyarım Maddeleri ve Ortalamaları	102
Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Bireysel Destek Maddeleri ve Ortalamaları	103
Tablo 14. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Koşullu Ödül Maddeleri ve Ortalamaları	104
Tablo 15. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İstisnalarla Yönetim (Aktif) Maddeleri ve Ortalamaları	104
Tablo 16. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İstisnalarla Yönetim (Pasif) Maddeleri ve Ortalamaları	105
Tablo 17. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Laissez-faire Maddeleri ve Ortalamaları	105
Tablo 18. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları.....	106
Tablo 19. İş Tatmin Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları	106
Tablo 20. Motivasyon Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları	107
Tablo 21. Araştırma Kapsamındaki Ankette Değerlendirilen Liderlerin Kuşak Dağılımı	108

Tablo 22. Katılımcıların Kuşak Dağılımı Değişkenine Göre İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	109
Tablo 23. Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	110
Tablo 24. Cinsiyet Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 25. Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 26. Yaş Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 27. Yaş Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	113
Tablo 28. Yaş Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	114
Tablo 29. Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	115
Tablo 30. Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	116
Tablo 31. Çalıştıkları Yıl Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	117
Tablo 32. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları	118
Tablo 33. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	119
Tablo 34. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	119
Tablo 35. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları	120
Tablo 36. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 37. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	121
Tablo 38. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları	122

Tablo 39. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	123
Tablo 40. Etkileşimci (Transactional) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 41. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları	124
Tablo 42. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 43. Etkileşimci (Transactional) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları.....	125
Tablo 44. Hizmetkar (Servant) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	126
Tablo 45. Hizmetkar (Servant) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	126
Tablo 46. Hizmetkar (Servant) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	127
Tablo 47. Hizmetkar (Servant) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	127
Tablo 48. Kuşak ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	128
Tablo 49. Katılımcıların Kuşak Dağılımı ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	128
Tablo 50. Kuşak ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları	129
Tablo 51. Katılımcıların Kuşak Dağılımı ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	129

ŞEKİLLERİ LİSTESİ

Şekil 1. Güç Kaynakları.....	14
Şekil 2. Güç Kaynağına Karşı Olası Tepkiler	15
Şekil 3. Motivasyon Süreç Haritası	37
Şekil 4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	41
Şekil 5. Maslow’un İhtiyaçlarının Bireylerde Ortalama Karşılama Yüzdeleri	42
Şekil 6. Alderfer’in ERG Teorisi.....	45
Şekil 7. Maslow ve Alderfer’in Karşılaştırmalı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorileri	46
Şekil 8. Vroom’un Bekleyiş Teorisi	51
Şekil 9. Lawler – Porter Motivasyon Modelinin Çalışma Şekli.....	53
Şekil 10. Amaç Belirleme Modeli	57
Şekil 11. İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi.....	69
Şekil 12. Tatmin Olmama Durumunda Çalışanların Sergilediği Davranışlar	80
Şekil 13. Araştırmanın Görsel Modeli.....	91
Şekil 14. Liderlik Tipleri Hipotez Testi Regresyon Sonuçları	117

EKLER LİSTESİ

Ek 1. Anket Formu	152
--------------------------------	-----



BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problemin Tespiti

Motivasyon çalışanların dolayısıyla da örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmada farklı faktörler söz konusu olmakla birlikte, liderlik tarzlarının motivasyona etkisi çeşitli çalışmalarda ortaya konulan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (House ve Mitchell, 1974). Yapılan bu araştırmalarda liderlik tarzlarının motivasyon ile olan ilişkisinin farklı örneklemelerde ele alındığı görülmektedir (Web, 2007; Mason, 1998).

Benzer şekilde çalışanların işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik düzeyleri de liderlik tarzlarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Rad ve Yarmohammadian, 2006). Örneğin, Hsu ve Mujtaba (2007) dönüştürücü liderle çalışmanın iş tatmini ile pozitif ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Bu doğrultuda Türkiye’de ele alınan bir örneklemde etkileşimci, dönüştürücü ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkilerinin ne derecede etkili oldukları araştırılmıştır. Böylece örgütün etkinliği ve verimliliğine katkı sağlayan çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeyleri ile liderlik tarzlarının ne düzeyde ilişkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Buna göre, çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularının cevapları aranmıştır:

- 1) Çalışanların motivasyon düzeyleri dönüştürücü liderlik tarzından etkilenmekte midir?
- 2) Çalışanların motivasyon düzeyleri etkileşimci liderlik tarzından etkilenmekte midir?
- 3) Çalışanların motivasyon düzeyleri hizmetkar liderlik tarzından etkilenmekte midir?
- 4) Çalışanların iş tatmini düzeyleri dönüştürücü liderlik tarzından etkilenmekte midir?

- 5) Çalışanların iş tatmini düzeyleri etkileşimci liderlik tarzından etkilenmekte midir?
- 6) Çalışanların iş tatmini düzeyleri hizmetkar liderlik tarzından etkilenmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın yapılmasıyla, etkileşimci, dönüştürücü ve hizmetkar liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri üzerindeki etkisi ortaya konacaktır. Böylece çalışanların ve örgütün etkinliği ve verimliliğini etkileyen motivasyon ve iş tatmini gibi tutum ve davranışların anlaşılması örgütün performansının iyileştirilmesi bağlamında yönetime ipuçları sağlayabilecektir. Ayrıca çalışanları hangi faktörlerin motive ettiği ve iş tatmini gibi önemli bir tutumu hangi unsurların artırdığının ortaya konmasıyla literatüre katkı sağlanması beklenmektedir.

Hall (2010); günümüzde karşılaşılan ekonomik ve bütçe sorunları, aşırı kalabalık okullar ve temsil dezavantajına sahip bağımsız gruplar gibi birçok konunun eğitimde liderliğin her zamankinden daha önemli olmasına sebep olduğunu ifade etmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmada anket yöntemi kullanılacağından anket yönteminde karşılaşılabilecek sınırlılıklar söz konusudur. Ankete o anda verilen yanıtlar değerlendirilmeye alınmakta, sonuçlar ankete verilen cevaplarla sınırlanmaktadır.

Araştırma ulaşılabilen örneklem ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü dönüştürücü ve etkileşimci liderliği belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm hizmetkâr liderliği, üçüncü bölümü motivasyonu, dördüncü bölümü ise iş tatminini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. Ankette katılımcıların demografik bilgileri sorgulanmamıştır. Katılımcıların demografik bilgileri, anket altyapısının oluşturulması sürecinde kurumun insan kaynakları biriminden sağlanmıştır.

Araştırmada dönüştürücü ve etkileşimci liderliği ölçmek amacıyla Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilmiş olan çoklu liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) kullanılmıştır. Anket çalışmasında hizmetkar liderliği tespit etmek için

ise Kılıç, Aydın'ın (2016) çalışmalarında kullandıkları Liden ve çalışma arkadaşları tarafından geliştirilmiş olan hizmetkar liderlik ölçeğinden (Servant Leadership Questionnaire) yararlanılmıştır. DüNDAR, ÖZUTKU ve TAŞPINAR (2007), MOTTAZ'ın, BRISLIN vd.'nin ve MAHANEY ve LEDERER'in çalışmalarında yer alan motivasyon ölçeklerini Türkçe'ye çevirmiş ve bu ölçekleri temel alarak Türkiye için uyarlamışlardır. Bu araştırmada, motivasyonu ölçmek için Türkiye için uyarlanmış olan bu ölçekten faydalanılmıştır.

Ankette beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket yöntemiyle elde edilecek verinin analizinde ise ilk olarak faktör analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla ise regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Bunların yanı sıra kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın evreni Adana'da okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve lise seviyelerinde eğitim hizmeti veren bir özel okuldur. 2017-18 eğitim döneminde eğitim kadrosunda bulunan tüm yöneticiler (okul müdürleri, müdür muavinleri, bölüm başkanları) ile bu yöneticilere bağlı çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma verilerinin güvenilirliğini sağlamak amacı ile örneklem alma yolu tercih edilmemiştir. Bu araştırmada evrenin geneli kapsamında çalışılma yapılmıştır (Şirin ve Yetim, 2008). Bu yüzden araştırmanın evreni, Bolat'ın (1996) tanımı ile "kendini örnekleyen evren" biçiminde yansımıştır.

Buna göre söz konusu araştırma evreninde çalışanlar ile anket yapılacak ve sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

BÖLÜM II

LİDERLİK, MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ

2.1. Liderlik

Toplumlar değişen koşulların devingen sürecinde sürekli bir uyum çabası içindedir. Toplum içinde yer alan hemen tüm örgütlerin de ortaya çıkan değişimlere uygun olacak halde yönetim tiplerini geliştirmesi kayda değer şekilde önemli hale gelmiştir. Teknolojik çevrede ortaya çıkan gelişmelerin olağanüstü hızı ve bu gelişmelerin özellikle birbirinden farklı kültürler arasındaki iletişimi ve sosyal paylaşımı arttırması neticesinde rekabet de farklı boyutları ile tartışılmaya başlamıştır. Yeni koşullara uyum amacı ile eski bir durumun yeni bir duruma dönüştürülmesi çabalarına değişim diyebiliriz.

Örgütlerde değişim çok boyutlu süreçleri içermektedir. Bu değişim bir liderlik aktivitesini gerektirmektedir. Lider amaçlanan değişim için yani istediği veya tahmin ettiği sonuç için gerekli kaynak planlamasını yapan, süreçleri tahmin ederek gerekli içsel ve dışsal motivasyon öğelerini kullanan bir harekete geçiricidir. Bu bağlamda lideri değişim sürecinin bir parçası olarak değerlendirebiliriz.

Literatürde, lider ve lider olmayan kişiler birbirlerinden davranışları ile ayırt edilmeye çalışıldığı görülmektedir. İster doğuştan gelsin, ister ise de sonradan edinilmiş olsun liderin ayırt edici özelliği olarak kullanılan davranışların etrafındaki kişiler üzerindeki etkileri liderin başarısında önemli bir unsurdur. Dolayısı ile lidere atfedilen bu davranışlara karşı diğer kişiler tarafından verilen tepkilerin araştırılması liderlik kavramının anlaşılması için gereklidir.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı ile ilgili tarih boyunca hemen her kültürde geliştirilmiş düşünceler bulunmaktadır. Lider, etkilediği birey veya grupların davranışında değişikliğe sebep olmaktadır, bu kapsamda liderlik kavramı değişim sürecinin bir parçası olarak görülebilir. Günümüzün çok kültürlü ve birbiri ile rekabet eden toplumlarında liderlik birçok akademik çalışmanın objesi olarak ele alınmaktadır. En küçüğünden, en büyüğüne bireyler, gruplar ve toplumlar arasındaki rekabet karşılıklı olarak bir alanda daha iyi olmak üzere eylem planı yapmasına neden olmaktadır. Bu da her bir amacın gerçekleşmesi için lider adaylarının ortaya çıkmasını gerektirmektedir.

Lider bir amaç için etkisi altındakileri yönlendiren kişi olarak incelendiğinde farklı sosyal bilimler alanlarında çok boyutlu incelenmesi gereken tanımlamalara sahip olmuştur.

Çalışmanın bu bölümünde literatürde yer alan lider ve liderlik kavramları üzerinde yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.1.1. Liderlik Tanımı, Gelişim Süreci, Liderlik Kavramının İşletmeler ve Toplumlar Açısından Önemi

Tezcan (2006), belirli koşullar altında odaklanılan kişisel ve/veya grup amaçlarının hedeflere uygun olarak gerçekleştirilmesi için bir başkası veya başkalarının faaliyetlerini etkilenmesi ve yönlendirilmesini liderlik olarak tanımlamıştır.

Liderlik, kendine tabi olanları kendi isteğine uygun şekilde davranmaya ikna eden kişinin gerçekleştirdiği proses olarak tanımlanmaktadır. Bu proses, zorunlu hissettiği için değil de kendi isteği ile bir hedefe ulaşmak üzere birlikte hareket eden bir grup ile beraber organize olan kişileri etkileme süreci olarak açıklanmaktadır (Eğriboyun, 2015)

Anglo-sakson kaynaklardan beslenen lider kelimesi gitmek ve seyahat etmek manasına gelmektedir. Eski İran-Pers, Mısır ve Yunan kültürlerinde de aynı manada kullanılmakta ise de Latince de lider kelimesi geminin dümencisi manası ile kullanılarak içeriğine mecaz katılmıştır. 19. ve 20. Yüzyıllarda akademik literatürde kullanımı artan liderlik kelimesinin dünya literatürüne girişi 14. Yüzyıla kadar dayanmaktadır (Dikmen, 2012, s.4; Zel, 2006, s.109)

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), liderlik kavramının tanımsal olarak otorite kavramını içinde barındırdığını ifade etmektedirler. Örgütler açısından değerlendirildiğinde ise liderlik örgütün gayelerine ulaşabilmek için astların kendi istekleri ile desteğinin ve gayretlerinin sağlanmasını kapsayan sosyal etkileşim sürecidir. Bununla beraber, Barbutto ve Wheeler (2006), ikna kabiliyetini kullanan liderlerin resmi otoriteye veya meşru iktidara dayanmadan başkalarını etkileyebildiklerini de ifade etmektedirler.

Liderlik kavramının geçtiğimiz yüzyılda ortaya çıktığına yönelik yaygın inanışın aksine, bu kavramın kökleri antik Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Balıkel (2018), Yunanlı filozoflardan M.Ö 469 doğumlu Sokrates, Sokrates'in öğrencisi ve Aristoteles'in hocası Platon ismi ile tanınan Eflatun, aynı şekilde Platon'un öğrencisi İyonya'lı Aristo, İyonya'lı Homer, Atinalı devlet adamı Perikles (M.Ö. 495), ünlü

tragedya yazarı Sofokles (M.Ö.497) ve Efes’li Heraklitos’u (M.Ö.540) liderlik kavramını kendi zamanlarında değerlendirmiş olan önemli antik düşünürler olarak aktarmaktadır (http://www.felsefe.gen.tr/herakleitos_kimdir.asp). “Klasik” veya “Antik Yunan” dönemi olarak adlandırılan bu tarih aralığında filozofların çalışmalarında liderin çeşitli özelliklerine değindikleri görülmektedir, bunlar; kişilik özellikleri, eğitimi, lider ve takipçileri arasındaki iletişim yöntemleri gibi konulardır (Dikmen, 2012, s.9). Tarihsel gelişim sürecinde sonraki aşamasında “Rönesans” dönemi yer almaktadır. Rönesans döneminde temel dayanağını çoğulculuk bakış açısından alan Toplumsal Liderlik kavramı gündeme gelmiştir. Çoğulculuk perspektifi altında ise çoklukla liderlerin takipçisi bireyler üzerindeki hakimiyetini değerlendiren ve ek olarak barışçıl ve insani bakış açısına önem atfederek, bireylerin ve mutluluk ve huzurunu temel alan liderlik özellikleri incelenmiştir. Dönemin düşünürleri olarak İtalyan hümanist ve şair Petrarch, İngiliz şair Chaucer, Rönesans dönemini İtalyan yazar ve Diplomatı Castiglione, Floransalı düşünür, devlet adamı, askeri stratejist, şair, oyun yazarı Machiavelli, İngiliz felsefecisi Hobbes, Cenevrelili filozof ve yazar Rousseau ve İngiliz şair ve oyun yazarı Shakespeare ön plana çıkmaktadır (<http://www.filozof.net/Turkce/filozof-biyografi-r/43087-jean-jacques-rousseau-kimdir-hay-at-eserleri-hakk-nda-bilgi.html>).

Darwin, Hegel, Weber, Durkheim ve Marx gibi düşünürlerin sanayi devriminin sonrasında, liderlik konusunda orijinal bakış açıları getirdiklerini ifade etmektedir. Bu düşünürlerin liderlik ile ilgili ele aldıkları konuları; örgüt yapısının mükemmelliği, idealize edilmiş toplumsal düzen ve yönetsel kontrol ile rasyonalizm olarak özetlemektedir. Buna ek olarak, liderlik 1900’lü yılların ortasına kadar psikolojik ve davranış bilimleri açısından Freud, Skinner, James, Froom ve Jung gibi psikoloji alanında tanınmış düşünürler tarafından da ele alınmıştır (Dikmen, 2012, s.10).

Türkiye’de zaman zaman sözel bilimler olarak da anılan sosyal bilimler dünyanın ve yaşamın insani ve toplumsal yönlerini inceleyen bir akademik disiplinler grubuna verilen addır. Liderlik sosyal bilimler araştırmacılarının ortak inceleme konularından biridir. Bununla beraber psikologlar, sosyoloji araştırmacıları, siyaset bilimi uzmanları, yönetim bilimi uzmanları gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarındaki araştırmacıların çalışmaları ortak bir algı oluşturmamaktadır. Liderlik, değişik açılardan yaklaşıldığında birbirinden farklı değerlendirilebilen ve çok farklı tanımlar yakıştırılabilen bir fenomendir. Bu yaklaşım ile her ne kadar liderlik yönetim biliminin bir konusu ve bu açıdan iş yaşamıyla ilgili bir olgu ise de aynı zamanda psikolojik,

sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan da değerlendirilebilen ve analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Eraslan, 2004).

İşletmelerin de diğer örgütler gibi bir yaşam döngüsü bulunmaktadır (Adizes, 2003). İşletmeler yaşam çevrelerinde hayatlarını devam ettirmek için canlı bir sistem olarak davranmaktadır. İşletmeler yaşamlarının devamı için mevcut ve değişen çevre koşullarına uyumu sağlayacak kararları almak zorundadırlar.

İşletmelerin karar proseslerini yönlendiren liderler ve/veya yöneticilerin basiretleri bu özellikleri ile doğru orantılı olarak işletmelerin çevreleri ile ahenkli bütçeler, politikalar, stratejiler ve taktikler geliştirebilmelerini sağlamaktadır (Dikmen, 2012, s.10). Klasik çalışmalarda, liderlik davranışı, örgütsel üretkenlik ve değişimin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilen bir faktördür (Seyal ve Rahman, 2014).

2.1.1.2. Liderliğin Kazanılmasına İlişkin Düşünceler ve Liderliği Geliştirme Süreci

Dikmen'e (2012) göre dünyaca ünlü liderlerin biyografilerine göz atıldığında bu liderlerin doğuştan bir yaradılışa sahip oldukları fikri oluşmaktadır. Dikmen (2012), bu büyük liderlere Hun imparatoru Atilla, Dr. Samuel Johnson, William Wallace, Wellington ve Büyük İskender'i örnek göstermektedir.

Birçok düşünür tarafından araştırma konusu yapılan ve sırrı her zaman merak edilmiş olan liderlik yeteneğinin nasıl kazanılacağı sorusuna iki karşıt yaklaşım cevap vermektedir. Bu yaklaşımlardan biri liderliğin doğuştan geldiğini önermesinde bulunmaktadır, ikincisi ise liderliğin sonradan kazanıldığını fikri ile karşılık vermektedir. Bu iki görüş sırası ile aşağıda karşılaştırılmıştır (Işık, 2014, s.7).

i. Liderliğin doğuştan geldiğini savunan yaklaşım: Bu bakış açısı Klasik liderlik veya özellikler yaklaşımı olarak da anılmaktadır. Bu yaklaşımın sahipleri liderin farklılığını liderin kişisel özellikleri ile bağlantılandırmaktadırlar. Lider, grup üyelerinden farklı özellikler taşıyan biridir. Diğer bir deyiş ile bir birey ancak sahip olduğu kişisel özellikler sebebi ile bir grup içinde lider olarak kabul edilebilir. Buna bakış açısı ile kişi doğumu ile beraber sahip olduğu özellikler sebebi ile lider olur. Aynı zamanda, bu kategorideki özellikler normal insanlara da eğitim/öğretim yoluyla kazandırılmaz (Yeşilyurt, 2007, s.13).

Bu görüşe göre bir insan ancak ve ancak lider olarak doğarsa gerçek anlamda lider olarak değerlendirilebilir. Sonradan elde edilen hiçbir vasıfla bir topluluğa liderlik edilebilmesi mümkün olmayacaktır (Dikmen, 2012, s.13).

ii. Liderliğin sonradan kazanıldığını savunan yaklaşım: Dikmen'e (2012) göre, liderlik yeteneğine sahip olmak ile ilgili ikinci karşıt tanım liderliğin sonradan sahip olunabilen bir kabiliyet olduğu şeklinde yapılabilmektedir. Bu konunun hakim olduğu temel düşünce liderlik yetilerinin, liderin aldığı eğitimler ve liderin yaşam deneyimleri sonucunda kazanılabilir olduğudur. Lider olabilmek için, tanımlanmış liderlik özellikleri ile teçhiz edilmiş olmaya gerek yoktur. Liderlik yetileri, zaman içinde kişinin kendi gayreti ve isteği ile geliştirilerek sahip olunabilen özelliklerdir.

Doğum ile kazanılan bir kısım özellikler lider adayının lider olarak kabul edilmesini kolaylaştırabilir. Bununla beraber, doğum ile kazanılan yetiler tek başına kişinin lider olarak tanınması için yeterli olmazlar. Arvey ve diğerlerine (2007) göre, liderlik özelliklerinin %30'nun genetik faktörler sonucunda kalan %70'inin ise sonradan eğitim ve yaşamdaki tecrübeler sonucunda sahip olunmaktadır.

Dikmen'e (2012) göre bir kısım yetiler kişilerin kalıtım arşivinde bulunmaktadır. Bununla beraber bundan büyük bir kısmı ise kişinin hayatı boyunca karşılaştığı diğer kişiler ile geliştirdiği karşılıklı ilişkiler neticesinde öğrenilir. Liderlik ile ilgili yetiler hakkında bu önermenin kesinlikle doğru olduğu ifade edilmektedir. Bir liderin, lider olmasına sebep olan kişiliği büyük ihtimal ile çocukluğunu geçirdiği aile yaşamında ortaya çıkmış ve tabi lider özellikleri gösteren kişiliğini ifade edebildiği şartlar altında gelişmiştir.

2.1.1.3. Liderlik Kuralları ve Liderliğin Reddedilemez Özellikleri

Kalıtımsal unsurların insanlara liderlik özellikleri kazandırdığı tezine göre, bazı kişiler doğuştan liderlik vasıflarına sahiptir ve bu bireyler uygun olan her ortamda bu özelliklerini yansıtacaktır (Vural, 2008, s.18). Liderlik üzerine yazdığı kitaplarla tanınan John Calvin Maxwell'in kişisel, aile ve iş yaşamındaki olgulardan uygulamalı olarak bahsettiği kitabı "Liderlik Yasaları"nda liderlik için 21 reddedilemez yasa ayırtmıştır (Koç, 2016).

Fakat bu insanların sadece bu özellikleri sebebi ile lider olarak kabul edilmeleri olanaklı değildir. Bu özellikleri destekleyen bir takım davranış kurallarını da içselleştirmeleri gereği unutulmamalıdır. Liderde kesinlikle tanımlandığı şekilde bulunması gereken aynı zamanda da lider olarak tanınan kişiyi diğer normal insanlardan ve takipçilerinden ayıran özellikler ve yetiler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Çelikten, Özbaş, 2014, s.139).

A. Kişisel Farkındalık ve Gelişim

Bireyin lider olarak gelişiminde kendi bireysel çabalarının önemi yüksektir. Lider olma amacındaki kişiler öncelikli olarak kendilerini tanımalı ve kendi kişisel gelişimini planlayabilmelidir. Bu süreç üç aşamayı içermektedir. Bu aşamalardan birincisi lider adayının kendisini tanımasıdır. İkinci aşama lider adayının kendisine, kendisi için tanımladığı özellikleri taşıyan bir idol belirlemesidir. Bu idol lider adayının çevresinden biri olabilir. Üçüncü aşama ise belirlenen idole yaklaşma aşamasıdır. Bu yaklaşma sayesinde aday idol belirlediği kişiden çok şey öğrenebilir (Dikmen, 2012, s.16)

B. Teknik ve Mesleki Bilgi Birikimi

Bilgi liderliğin vazgeçilmez bir aracıdır. Teknik ve mesleki bilgiye hâkimiyet liderin otoritesinin önemli bir bileşenidir. Liderin kapsamlı bir bilgi ile donanmış olması ona güç ve otorite yönünden zenginlik sağlar. Otorite liderden çevresine sirayet eden bir değerdir. Lider sahip olduğu bilgi ve beceriyi ekibini bulunduğu uyma ve hedeflerine ulaştırmaya sevk edecek davranışlara yönlendirmek için kullanabilmelidir.

Yani lider bilgiyi salt bilgi olsun diye değil, uygulamada başarı kazanabilmek adına edinmelidir (Dikmen, 2012, s.16).

C. Sorumluluk Üstlenme ve Hesap Verme

Liderler, topluluğu yönetmek, kararlar almak ve örgüt yararına olacak şekilde hareket etme konusunda sorumluluk kabul etmektedirler. Hesap verebilir olan liderler takipçiler tarafından liderin inançları, kararları ve eylemlerinin açıklanmasının talep edilebileceğini kabul ederler (Öztürk, 2018).

Bir lider için sorumluluk bilinci öngörülen faaliyetleri eksiksiz gerçekleştirmek açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda, lider olmayı hedefleyen kişilerin en hassas anlarda dahi yapılacak işin sorumluluğunu üstlenecek bir yapıya sahip olması gerektiği ifade edilmelidir. Sorumluluk üstlenme vasıflarına sahip olan bireyler işten kaçınmayan, kanaatkar, programlı çalışan, başarı için içsel motivasyonu yüksek olan bireylerdir. Yüksek sorumluluk duygu seviyesinde olan kişiler vaatlerini yerine getirme konusunda oldukça duyarlı davranmaya odaklı olurlar ve bunu yaparlarken de büyük bir azim ile gayret gösterirler ve bunun neticesinde de başarıya ulaşmak kaçınılmaz bir sonuç olur (Dikmen, 2012, s.17).

Liderliğin bir unsuru da, çalışanları sadece kendi yaptıkları iş üzerinde sorumlu tutarak kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaktır. Böylelikle çalışanlar yapmaları gerekenin ve kendilerinden beklenenin farkında olarak hem örgüte, hem de kendilerine faydalı olacaklardır (Eren ve Yalçıntaş, 2017, s.853)

D. Başarı Odaklı Hedefler Belirleme

Vural'a (2008) göre lider, belirlediği hedeflere ulaşmak için çıktığı yolda karşılaştığı problemlerin çözümü için sistemli bir metot yaratma ve bu metot içerisinde yol belirleme gayretinde olmalıdır. Lider takipçilerini eyleme geçirecek, var olan durum ve ortama uyumlu amaç ve hedefler belirlemelidir. Burada, amaçlar ile uzun vadeli durumlar ifade edilirken; hedefler ile amaçlara oranla daha kısa vadeli aşamalar işaret edilmektedir. Lider takipçilerine ulaşacakları amaç ve hedefleri gösterirken, onları bu konuda bilgilendirmekle de sorumludur. Liderlik vazifeyi başarma konusunda insanları etkileme yönetimidir (Eğriboyun, 2015).

Liderin takipçileri, ulaşılacak hedeflerin ne olduğunu, bu hedeflere ulaşılmasının örgüte ve kendilerine sağlayacağı yararları, uygulama aşamasında karşılaştıkları muhtemel sorunları, bu sorunları ortadan kaldıracak tedbir ve alternatif çözüm yöntemlerini vs. gibi konuları eylemlerin uygulayıcısı konumunda bulunmaları sebebi ile bilmelidirler (Dikmen, 2012, s.17).

İraz ve Şimşek'e (2004) göre de bir lider için tanımlanacak birincil görev, örgütün stratejik hedeflerini belirlemek ve bu belirlenen stratejik hedeflere varabilmesini sağlayacak uygulanabilir eylem planını hazırlamaktır.

E. Rasyonel ve Seri Karar Verme Yetisi

Lider, çevre koşullarını diğer bir deyişle içinde bulunduğu şartları içeren tüm faktörleri birbiri ile ilişkili olarak bütün halinde değerlendirebilmelidir. Bu değerlendirme neticesinde örgütü için uygun eylem şekli hakkında karar verebilmeli ve ardından uygulayabilmelidir. Liderin çevreleyen faktörleri dikkate almadan karar aldığı bir yöntem çevre ihtiyaçları ile uyumlu olamayacaktır (Tezcan, 2006, s.13). Liderin, liderliğinin kabul görmesi için aktif, rasyonel ve tutarlı kararlar vererek bu kararları en seri şekilde uygulamaya geçirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Dikmen, 2012, s.18). Baloğlu ve Karadağ (2009), Vroom ve Yetton'un liderlerin yaptıkları en önemli iş hakkındaki yorumlarını aktarmışlardır. Bu yoruma göre; belli durumlarda

buna uygun belli bir karar verme yöntemi iyi sonuç sağlayabilecektir, bu bağlamda karar verme işlemi liderlerin en önemli işi olmaktadır.

F. Adalet ve Dürüstlük

Liderlik, kişisel karakter ile icra edilen bir sanat olarak ifade edilmektedir. İnsanları karakter hususunda uzun süre yanıltmak imkan dahilinde olamayacaktır. Kişi ile beraber çalışan, zaman geçiren insanlar, o kimsenin davranış özelliklerinin dürüst yaklaşıma sahip olup olmadığını oldukça kısa bir zaman içinde değerlendirebilirler. İnsanlar karşısındaki insanları birçok konuda bağışlayabilir. Bilgisizliğini, öz güven eksikliğini vb. fakat karakter zafiyetini asla maruz görmezler (Dikmen, 2012, s.18). Hak, hukuk ve adalet kavramları da liderliğin oluşumunda temel taşlar olarak kabul edilen ve liderin kişilik özelliklerini ortaya koyan kavramlardır. Bu kavramlardan uzaklaşılması durumunda bireyin liderliğinin topluluk tarafından kabul edilme ihtimali ortadan kalkmaktadır (Güney, 2012, s.53). Özetle, bir lider ne kadar adil davranır ise izleyicilerini de o denli peşinden sürükleyebilir

Ahlaki kurallar kanunlardan daha etkili olduğu bilinmektedir. Pazarbaş'a (2012) göre ahlaki eylemler söz konusu olduğunda herkesi memnun edebilecek tek bir yol bulunmamaktadır. Buna istinaden, bir lider özel durumlarda uygulanacak kararları kendi öz yargısı ile verebilmelidir. Bu kapsamda, liderler geniş bir perspektife sahip ve aynı zamanda herkes tarafından bilinen ahlaki değerler meydana getirebilmelidirler.

G. Adaptasyon

Günümüzde örgütlerin ayakta kalmaları ve rekabetçi yetenekler geliştirmeleri tamamen değişime uyum sağlayıp, bu sürece adapte olabilmekten geçer. Özellikle örgütsel imaj ve değişimin yaratılmasının sorumluluğu tamamen liderlerdedir. Liderlik sürecinin en önemli parçalarından biri de değişimi yaratıp, bu süreci başarılı bir şekilde yönetmektir (Dikmen, 2012, s.18).

Yeniçağın liderlik yetileri söz konusu olduğunda, küreselleşen, birbirinden çok ayrı kültürlerin bulunduğu, birçok merkeze sahip ve bilgi çağı içinde devinen dünyamızda gelecek öngörüsünde bulunmak için gerekli yeteneklerden bahsedilmektedir. İraz ve Şimşek'e (2004) göre günümüzde değişimin tabiatını anlamak artık çok zor olmaktadır. Araştırmacıya göre; bunun belirgin nedeni, değişimin tabiatı

gereği daha önceki dönemlerde oldukça belirgin olan çevre faktörleri ve belirtilerinin yeni dönemde eskisi gibi anlaşılamamasıdır.

H. Tutarlı Davranış Sergileme

Pazarbaş'a (2012) göre liderler için önemli bir husus da kendilerini izleyen diğer bireyler üzerinde devamlılık hissi yaratan bir etki bırakabilmeleridir. Bu etkinin sağlıklı olarak tanımlanabilmesi için aynı zamanda geçerliliği de uzun süreli olmalıdır.

Lider, tüm durumlarda denge algısı yüksek ve çevresinde buna dikkat eden biri olmalıdır. Lider, etrafında itimat duyulan bir saygı alanı oluşturarak, ekibini güçlenmesini sağlamalı ve aynı zamanda bilgilenmesine de destek olmalıdır (Pazarbaş, 2012, s.19). Cemaloğlu (2007) liderin özellikleri arasında topluma ve ekibine örnek olma sorumluluğunun da olduğunu belirtmektedir.

Dikmen'e (2012) göre ise, bir lider olarak saygınlık kazanmak ve hayranlık uyandırmak için paylaşılan söylemler ile kişilerin eylemleri arasında bir uyum görülmesi gereklidir. Yani liderler takipçileri üzerinde ikilem yaratacak, kuşku uyandırabilecek tavır ve davranışlar sergilememelidirler.

İ. Güçlülere Karşı Direnç Kabiliyeti

Liderlik eylemi akıl ile başlar ve akışkan bir süreç dahilinde aynı şekilde akıl ile devam eder. Buna istinaden, akıl yürütme işlemi içermeyen bir süreçte liderlik de söz konusu olamayacaktır. Diğer insanların ve takipçilerinin liderden beklentileri, liderin sözlerinde samimiyet sahibi olması ve aynı şekilde liderin sözlerinin istikrarlı olmasıdır. Lider takipçilerini, onların da talep ettikleri üzere, güven içinde hissettirebilmelidir. Liderler vakur bir duruşa sahip olarak davranış geliştirebilmelidir, bir problem ile karşılaşıldığında, problemi bu bağlamda başarı ile çözebilmelidir.

J. Sabır ve İstikrarlı Olma

Dikmen'e (2012) göre, cesaret, sabırlı davranış ve irade gösterisi ile hedefe ulaşma liderlik hedefi olan kişilerin özelliğidir.

Liderlik ilk akla geldiği gibi büyük hacme sahip kurum ve veya örgütlerin yönetim eylemi değildir. Her çeşitten grupta mutlaka grubu yönlendiren bir lider bulunur. Lider, tanımlanmış bir gayeye ulaşılabilmesi için diğer insanları etkileyebilen ve onları yönlendirebilen kişidir. Koç (2016) ve Gummer (2017), lider olmaya yatkınlık

sağlayacak özellikler hakkında araştırmacılar arasında eskiden beri tartışma olmasına rağmen bir konsensüs görülmediğini ifade etmektedirler.

Liderlik kavramı üzerinde yapılan çalışmalar yoğunlaştıkça çok farklı teorilerin geliştirildiği görülmektedir. Bununla beraber çalışmalar liderlik yapacak kişinin değişmez özelliklere sahip olması gerektirdiğini ortaya çıkarmıştır. Bu özellikler liderleri “normal insanlardan” ayıran özelliklerdir. Bununla beraber liderliğin durumsal olduğu ile ilgili yaklaşımlar dikkate alındığında, gerekli şartlar oluştuğunda insanların lider özellikleri sergilediği görülmektedir. Özellikle motivasyon ile ilgili çalışmaların başlangıcında yer aldığı kabul edilen Murray’ın tespitleri insanların ihtiyaçlarının belli koşullarda aktive olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde liderlik de içsel veya dışsal bir motivasyon sebebi ile ortaya çıkmakta ise bu da durumsallık içerecektir.

2.1.1.4. Liderlerin İnsanları Yönetmede Kullandıkları Güç Biçimleri

Güç ve yetki kavramları sıklıkla birbirinin ikamesi olarak kullanılmasına rağmen birbirinden oldukça farklı anlamlara sahiptirler. Yetki ve güç kavramlarını birbiri ile ilişkili olarak şu şekilde tanımlanmıştır. Yetki kavramı; bir güç biçimi olarak ele alınmalıdır. Belirlenen örgüt amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayabilmek için, bu hedeflerin atandığı kişilere yüklenen hak ve inisiyatif yetisini içeren güç biçimi olarak açıklanabilir. Güç olgusu ise, yetki kavramını da kapsayan, liderin etkisi altındaki kişiler üzerinde konumlandırılmış bir takım otoriteleri de içeren ve çok geniş kapsamlı bir hakkı doğasında bulunduran bir kavramdır (Dikmen, 2012, s.26). Liderlerin astlarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemelerinde etkili olan temel özellik güçtür (Güney, 2012, s.61). Liderlik kurumu, grubun gayelerinin gerçekleşebilmesi için üyelerinin gönüllü çaba ve katılımlarını sağlamaktadır. Eğriboyun’a (2015) göre, bir yönetici ancak ve sadece kendisine bağlı insanların, kendi düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemek hususunda yöneticiye etkileme izini verecek olurlar ise onların lideri olabilir.

Işık’a (2014) göre liderlerin sahip oldukları güç kaynakları, onların takipçilerinin dirençlerini kırabilmek için kullandıkları birer araçtır. Bu şekilde kayıtsız şartsız itaat ortamı sağlayabilirler. Dikmen (2012) ise güç konusunda çalışmalar yapan araştırmacıların gücün doğum kaynaklı veya liderin kişilik özelliklerinin bir tezahürü ya da konumsal otorite kaynaklı olduğunu ifade ettiklerini aktarmaktadır.

Tezcan’a (2006) göre güç, bir yetenek olarak, bir eylemi uygulamaya geçirme, bir olguyu kabul ettirme veya ödüllendirebilme yetilerini içerir. Her hangi bir pozisyonu

işgal eden birey lider veya yönetici olup olmadığına bakılmaksızın güç uygulama hakkına sahip olabilir. Bunun aksine, yetki sahibi olabilmek ancak kişinin belirli bir pozisyonda bulunabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Diğer bir deyişle güç kişiye atfedilen özelliklerin yansıması olabilir iken, yetki sadece belirli bir konumu işgal etmekten kaynaklanabilecektir.

Güç kaynakları ile ilgili yaklaşımların en bilineni French ve Raven'in (1959) güç modeline dayanmaktadır. French ve Raven liderlikte güç sınıflandırmasını zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve ilgi (referans) gücü biçiminde yapmışlar daha sonra da bunlara bilgi gücü'nü eklemişlerdir. Şekil 1 liderin güç kaynaklarını göstermektedir.

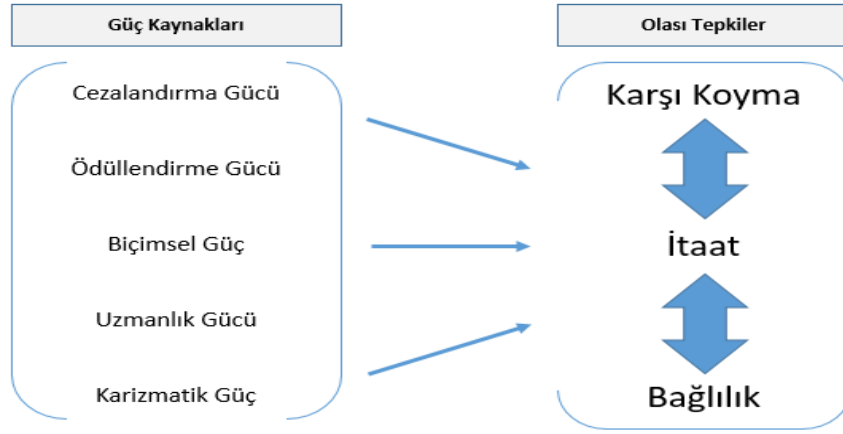


Şekil 1. Güç kaynakları

Kaynak: Tezcan, 2006, s.95.

Güç, liderin başkalarını etkilemedeki potansiyel kapasitesi olarak açıklanmaktadır. Güç uygulamasının bir durum değişikliği yaratması yani bir etki oluşturduğunun söylenebilmesi için diğer insanlar tarafından reddedilmemesi gerekir (Tezcan, 2006, s.94).

Takipçilere uygulanan gücün kaynağı farklılaştıkça, takipçilerin tepki şekli de ilişkili olarak farklılaşacaktır. Tezcan (2006), örgütsel güç kaynakları arasında yer verilen ödüllendirme güç kaynağı ve cezalandırma güç kaynağı ile biçimsel güç kaynağı kullanımı durumunda işgörenlerin genellikle itaat ederek veya karşı koyarak cevap verdiğini ifade etmektedir. Aynı kaynaktan, çalışanların bağlılık ve ardından itaat etme şeklinde tepki verdikleri güç kaynaklarına ise uzmanlık güç kaynağı ve karizmatik güç kaynağı gibi kişisel güç kaynakları örnek verilmiştir. Şekil 2 güç kaynağına karşı olası tepkileri göstermektedir.



Şekil 2. Güç kaynağına karşı olası tepkiler

Kaynak: Tezcan, 2006, s.96.

Tezcan'a (2006) göre, bu nedenlerden ötürü, liderin uyguladığı güç kaynağı farklılaştıkça işgören davranışları üzerindeki kapsamlı etkisi de değişecektir. Bu bağlamda motivasyon seviyesi de ilişkili olarak farklılaşacaktır. Aynı zamanda liderlerin güç kullanma tarzları çalışanların motivasyonlarının artmasını ve aynı zamanda yetkinliklerinin de artarak gelişmesine sebep olabileceği gibi aksine, çalışanların bu özellikleri tamamen kaybetmelerine de neden olabilir.

Uygulanan gücün takipçiler üzerindeki etkisi gücün kaynağına göre değişkenlik göstermektedir. Ancak bu konuda takipçilerin veya işgörenlerin de bir örnek kişilik yapısına sahip oldukları varsayımından hareket etmemelidir. Liderin kişilik yapısının güç uygulamasının derecesini etkileyebileceği ve aynı şekilde takipçilerin de kişilik yapılarının kendilerine uygulanan güç hakkındaki kişisel değerlendirilmelerinde farklılık yaratabileceği dikkate alınmalıdır.

A. Liderlik ve Bıçimsel Güç

Pozisyon gücü veya diğer bir şekilde yasal güç olarak da bahsedilen bıçimsel güç aslen otoriteyi betimlemektedir. Özellikle hiyerarşik düzenin hakim olduğu örgüt düzenlerinde otoriteyi ifade eden bir güç biçimidir. Dikmen (2012) ve Güney (2002) bıçimsel gücün statü kaynaklı olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda, Tezcan'a (2006) göre de çalışanlara karşı liderlerin bıçimsel güç kullanımı çalışanlarda güce itaat zorunluluğu hissini uyandırmaktadır.

Bununla beraber, liderliğin salt bulunulan pozisyondan kaynaklanan bir süreç olduğunu söylemek doğru ve mümkün değildir. Liderlik sürecinin kapsamında

Çalışanların lider tarafından etkilenmeyi kabul etmesi ve hatta içselleştirerek benimsemesi de bulunmaktadır. Bundan dolayıdır ki, Tezcan'a (2006) göre uygulayanın sahip olduğu pozisyondan doğan bir güç olması sebebi ile biçimsel g, liderden daha ziyade yöneticinin kullandığı bir g çeşidir.

Bu bağlamda, liderlik, takipçiler üzerinde liderin kabulünü sağlayan davranışların toplamı olarak da betimlenebilir. Takipçilerin liderlik davranışını kabul etmediği noktada bir liderden bahsetmek mümkün olamayacaktır. Bu durum da takipçilerin algısı ve her birinin bireysel algısını farklılaştıran kişilik özellikleri de önem kazanmaktadır.

B. Liderlik ve dllendirme G

Dikmen'e (2012) göre bu g çeşidi, liderin elinde bulunan kaynakların ödüllendirme amacı ile kullanılabilme imkanını ifade etmektedir. Işık'a (2014) göre de bu tanım altındaki ödüllendirme gleri somut ve soyut gler olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Somut özelliğe sahip glere ücret artışı sağlama ve terfi örnek gösterilebilmekte iken soyut özelik ile tanımlanabilecek gler motivasyonu artıran glerdir. Tezcan'a (2006) göre ise ödüllendirme g çoğu lider tarafından biçimsel g formunu desteklemek amacı ile kullanılan bir araçtır.

Güney'e (2012) göre kurum ve kuruluşlarda biçimsel ödül tiplerinin kullanımı bu örgütlerin liderlerine atfedilmiş bir yetkidir. Bu kapsamda, bu örgütlerin liderleri astlarını kurum hedeflerine yönlendirmek için ve harekete geçirmek için ödül ile motive edebilme güçlerini yani biçimsel ödül formlarını kullanabilmektedirler.

Ödüllendirme g lider tarafından kullanılabil-diği gibi, liderin atadığı yöneticilere de delege edilebilecek bir yetkidir. Bu şekilde liderin etkisinin kişisel olarak iletişimde olmadığı takipçileri üzerinde de kurulması ve devam ettirilebilmesi mümkün olabilmektedir.

C. Liderlik ve Cezalandırma G

Tezcan'ın (2006), ceza veya diğer bir deyiş ile zorlayıcı güç ifadesinin ödüllendirme göçünün tam tersi bir g uygulamasını gösterdiğini betimlemektedir. Bu g yarattığı korku hissine yaslanmaktadır. Grup yeleri üzerinde korku hissi yaratan her şey lidere takipçilerini yönlendirmekte kullanabileceği cezalandırma göçünü sağlar. Bu bağlamda cezalandırma g, grubun lideri tarafından uygulamaya konabilme ihtimali olan her türlü potansiyel ceza tiplerini kapsamına almaktadır. Liderlerin

cezalandırma kabiliyetleri arttıkça, baskı taktiklerinden daha fazla fayda beklmeleri muhtemel olacaktır (Faeth, 2004).

Otorite sağlamak amacı ile liderin kendi takipçilerini cezalandırmakta kullanabileceği her türlü materyalin liderin elinde bulunması bu güç kaynağının amaçlarındandır. Bu gücün uygulandığı durumlarda, güce maruz kalan ast pozisyonundaki çalışanlar terfi edememek, gelir ile cezalandırılmak, eleştiriler ile karşı karşıya kalmak ve daha fazlası olarak işten ayrılma tehdidi ile baskı altına alınmak gibi uygulamalar ile karşılaşabilmektedirler (Işık, 2014, s.12).

Cezalandırma gücü de ödüllendirme gücü ile benzer şekilde delege edilebilen bir güç şekli olarak görülebilir. Liderin atadığı yöneticiler tarafından lider adına kullanıldığında liderin gücünü pekiştirici etkisi olduğu söylenebilir.

D. Liderlik ve Uzmanlık Gücü

Faeth'e (2004) göre uzmanlık gücü deneyimin, eğitimin veya eğitimin kazandırdığı aracın algılanan uzmanlığından elde edilir. Otorite, liderin kuruluştaki pozisyonuna veya liderin bilgi ve uzmanlığına dair gerçek veya zımni algılardan kaynaklanmaktadır.

Tezcan'a (2006) göre ise uzmanlık gücü kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Buna göre, bir kişide uzmanlık gücünün var olup olmadığı o kişinin kendisinde bulunan teknik bilgi ile yeteneklerine istinaden belirlenir. Bir liderin bilgi ve uzmanlığı arttıkça başkalarını etkilemek için rasyonel ikna yöntemine güvenme ihtimali de artmaktadır (Faeth, 2004).

Işık'a (2014) göre kişilerin iletişimde bulundukları lideri bilgi ve tecrübesi ile donanımlı olarak gördüklerinde, liderden etkilenme seviyelerinin artmaktadır. Bu durumda lider konumundaki kişi etrafındaki etkileme ihtimali olduğu takipçilerinin algıları üzerinde hakimiyet tesis etmektedir. Aynı şekilde, Dikmen (2012) de uzmanlık gücünün kesinlikle lider olarak tanımlanan kişide olması gereken bir özellik olduğunu ifade etmektedir, aksi takdirde, bu özelliğe sahip olmayan bir kişinin, etrafındaki takipçi adaylarına liderlik etmesi katıyen mümkün olamayacaktır.

Tezcan (2006), çevresindeki değişimleri algılayarak bu değişimlere uyum sağlayamayan, yeni çıkan teknolojik gelişimlerden bihaber olan, işi ile ilgili teknik bilgileri yeni durumlarda yetersiz kalan kişilerin uzmanlık gücünü kullanarak liderliğini devam ettirebilmesinin mümkün olamayacağını vurgulamıştır. Her ne kadar uzmanlık gücü birlikte anıldığı liderin teknik ve teorik bilgisine, kişisel yeteneklerine ve

konusunda uzmanlığına bağlı olarak görünse de aynı zamanda bu liderin etrafındaki takipçilerinin liderlerinin sahip olduğu bu değerleri algılamasına da bağlıdır. Bunlara ek olarak, uzmanlık gücüne sahip olan bir liderin söz konusu bilgilerine, kişisel deneyimlerine ve konusundaki uzmanlığına çalışanları ve/veya takipçileri tarafından da tam olarak güvenilmesi gerekir.

E. Liderlik ve Karizmatik Güç

Güney'e (2012) göre karizma kavramının karşılığı çekicilik olarak ifade edilebilmektedir. Karizma liderin kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Conger, Kanungo, 1987). Işık'a (2014) göre, bir liderin karizmaya sahip olmasının sonucu izleyenlerinin ona benzemek üzere davranış geliştirmesi ve çaba göstermesi olmaktadır. Faeth'e (2004) göre ise bir kişiye verimliliği, yaratıcılığı, karizması ya da başka arzu edilen özellikleri sebebi ile hayranlık duyanlar, bu kişileri taklit etmeye ve onay almaya çalıştıkça, bu kişinin liderliğinin tanınması ve kabulü için referans noktası olmaktadır. Bunun manası, karizmaları sebebi ile izleyenlerini etkileyebilen liderler, aynı zamanda bu etkiledikleri takipçilerini referans olarak kullanarak daha geniş bir izleyici kitlesine ulaşabilme imkanına sahip olabilmektedirler. Dikmen (2012) ise, liderin karizmasından alınan etki ile lidere çok büyük bağlılık geliştirildiğini ve devamında da liderin davranışlarının ona benzemek amacı ile izleyicileri tarafından birebir taklit edildiğini ifade etmektedir.

Flanigan'a (2013) göre bir lider ahlaksız olsa bile, karizmatik kişiliği olumlu bir özellik olarak gösterilebilmektedir. Ahlaksız bir lideri, yakışıklı veya zeki olarak tanımlamanın bir iltifat olması gibi karizma da kişinin lehine sayılabilmektedir.

Karizma genellikle liderlerin bir erdemi olarak tanımlanmaktadır. Buna rağmen, Flanigan (2013), karizma hakkındaki bu algının yanlış olduğunu iddia etmektedir. Karizma tek başına bir liderin olumlu bir özelliği olarak değerlendirilemeyeceği gibi Weber'in iddia ettiği gibi "değeri olmayan" bir şey de değildir. Aksine, karizmalar insanların etkilediği ölçüde ahlaki açıdan sorun yaratabilmektedir. Aynı şekilde, Faeth'e (2004) göre de liderlerin mutlaka karizmatik olduğu ve sıra dışı olmayı hak ettikleri önermesi kabul görmemektedir.

Tezcan (2006), bu gücün temelinde yatan unsurun takipçilerin kişisel arzu ve ümitlerinin ifade edilebilmesi için liderlerinden ilham alabilmeleri olduğunu açıklamaktadır. İşgörenler, liderleri tarafından anlaşılmak, beğenilmek ve onaylanmak isterler, bu hususlar işgörenlerin motivasyonu için çok önemlidir. Bu nedenler dolayısı

ile de karizmatik güce sahip liderlerin izleyicileri üzerinde çok kuvvetli etkiye sahip oldukları gözlenmektedir. Bu tip güce sahip liderlerin, çalışanlarının liderleri ile çalışmaya aşırı hevesli olmaları sebebi ile çalışanlarını motive ederek iş görmek üzere harekete geçirmesi oldukça kolay olacaktır.

2.1.1.5. Liderlik İşlevlerine Getirilen Yaklaşım Biçimleri

Liderlik kavramı ile alakalı günümüze dek birçok teorik ve pratik araştırma yapılmıştır. İlk zamanlarda liderliğin, liderlerin bireysel özelliklerinden oluştuğu düşünülse de meydana gelen farklı durumlar sonucu liderlik için sadece bireysel özelliklerin yetmeyeceği anlaşılmış ve liderlerin idareciliği sırasındaki davranışları ile ilgili farklı çalışmalar uygulanmaya başlanmıştır (Canbolat, 2016, s.18).

Kahveci ve Aypay'a (2013) göre liderlik üzerine literatürde üzerinde uzlaşma sağlanabilmiş ortak tek bir tanım bulunmamakta olduğu görülmektedir. Bununla beraber, kaynaklarında yapılan tanımların odaklandığı ortak birkaç unsur bulunduğu kaydedilmiştir. Bunlar; liderlerin kişiliğine atfedilen özellikler, liderlerin eylemleri, çevresindeki kişiler ile kurdukları iletişim şekilleri, liderlerin izleyicilerinin algı biçimleri, izleyicilerinin liderlerinin eylem ve özelliklerinden etkilenme şekilleri ile etkin olduğu örgüt kültüründe yaratılan etki olarak listelenebilir.

Kahveci ve Aypay'a (2013) göre, liderlik kavramı üzerinde yapılan tarihsel çalışmaların başlangıcında, ilk önce liderlerin kendilerinde bulundurdıkları şahıslarına ait özelliklere odaklanılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen özellikler teorisi kişiliğin kesin bir biçimde tanımının yapılabileceği ve ölçülebileceği kabulü ile geliştirilmiştir. Bilimsel tabanlı liderlik kavramına odaklanılan ilk çalışmaların başlangıcı 1930'lu yıllar olarak görülmektedir. Bu konuda yapılan çok sayıdaki araştırmalar neticesinde birçok farklı kapsamda liderlik teorileri, bir başka deyim ile yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır. Akman, Hanoğlu ve Kızıl, (2015) bu yaklaşımları; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olarak özetlemişlerdir. Bu dönemde yapılan araştırmalarda liderliğin niteliklerinin tanımlanabilmesine çalışılmış ve bu kapsamda cesaret, zeka, düşünce, önderlik etme, gibi özellikler tanımlanarak liderlikle ilişkilendirilmiştir. Bununla beraber tarihsel açıdan ilk olarak görünen bu araştırmalarda liderde belirgin olarak olması şart olan özelliklerin belirtilemediği görülmektedir.

Kahveci ve Aypay (2013), araştırmacıların arasından özellikler yaklaşımını müdafaa eden bir kısım araştırmacının fiziksel ve karakter özelliklerinin liderliğin

ayrıştırıcı unsurları olduğuna inandıklarını aktarmaktadırlar. Bu araştırmacılar çalışmalarında lider olarak belirlenen kişilerin demografik özellikleri ile beraber karakteristik kişiye özgü özelliklerini araştırma kapsamına almışlardır.

Andrew'a (2009) göre, antik zamanlardan beri liderlerden, ait oldukları toplumları ve kültürleri tarafından kral, şef, prens veya peygamber gibi kendilerine biçilmiş özel bir role uygun bir şekilde davranmaları beklenmekteydi. Onların kahraman, ilham verici ve takipçilerinin hayal gücünü yakalamalarını sağlayan özel liderlik güçlerine sahip oldukları düşünülmekteydi.

Bektaş (2016) özetle liderlik üzerine devam eden çalışmaların sonucunda, kişisel özellikleri ile birbirinden ayrılan insanların benzer durumlarda birbirinden ayrılan eylemleri tercih ettiğinin keşfedilmesi neticesinde bir önceki özellikler yaklaşımının geliştirilmesi gerektiği ortaya konduğunu ifade etmektedir. Kahveci ve Aypay (2013) ise, bunun sonucunda da 1960'lı yıllara kadar lider davranışlarına odaklanılan çalışmalar yapıldığını belirtmektedirler. Bu yeni yaklaşım lider tanımlamasının kişiye özel özellikler ile değil, liderin içinde bulunduğu çevre veya örgütü içindeki eylemlerinin gözlemlenmesi neticesinde yapılabileceğini ifade etmektedir. Bu sayede tanımlanabilecek lidere özgülenebilecek davranışlar gelecekte eğitim yolu ile adaylara öğretilerek yeni liderlerin gelişimini sağlayabilecektir.

Lider eylemlerini gözlemlemeye odaklanan davranışçı liderlik yaklaşımının da öne çıkan araştırmacılar arasında öncelikle ele alınması gerekenler arasında liderlik gözeneği teorisi ile ortaya çıkan Blake ve Mouton'dan söz edilebilir. Ayrıca literatürde birçok çalışmada yer alan X ve Y Teorisi McGregor'un davranışçı liderlik teorisine katkısıdır. Aynı araştırmacı Ohio State Üniversitesi Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile de literatür taramalarında yer edinmektedir (Kahveci ve Aypay, 2013, s.45).

Araştırmacıların davranışsal liderlik konseptindeki eksiklikleri farkına varmaya başlamaları ile beraber 1960 ile 1980 yılları arasında lider eylemleri ile içinde bulunulan durumu birbiri ile ilişkilendiren yeni görüşlere odaklanıldığı Bektaş (2016) ile Kahveci ve Aypay'ın (2013) araştırmalarında açıklanmaktadır. Kahveci ve Aypay (2013), Fiedler'in liderlik stili hakkında, kişilik özellikleri ve eylemlerinin kişinin liderlik tarzını oluşturduğu ve bu tarzın istemli şekilde değişikliğe uğramasının imkan dahilinde olmadığına inandığını aktarmaktadırlar. Ancak Fiedler'e göre, lider tarzında değişiklik yapamaz ise dahi durumu değiştirme gücüne sahiptir. Kahveci ve Aypay (2013) çalışmalarının devamında literatürde yer alan diğer bir durumsal liderlik yaklaşımı olan

amaç-yol teorisini ele almışlardır. Amaç-yol teorisi literatüre 1971 tarihli çalışması ile House tarafından katılmıştır. Teoriye göre grup üyelerinin kişisel hedefleri ile grubun global hedefi arasında uyum sağlanabilmesi için liderin grubun üyelerine yardımcı olması, mevcut engellerin ortadan kaldırılmasını sağlaması gerekmektedir (Aktaran: Kahveci ve Aypay, 2013, s.45).

Modern yaklaşımların 1970’li yılların sonunda araştırmacılar J.M. Burns ve B.M. Bass’ın çalışmaları ile başladığı kabul edilmektedir (Bektaş, 2016). Literatürde Burns ve Bass’ın çalışmalarından önce Karizma olgusuna odaklanan karizmatik liderlik teorisi yer almaktadır. Weber tarafından geliştirilen karizmatik liderlik yaklaşımı, lidere atfettiği liderin diğer insanlara göre daha yüksek öngörüye sahip olması, güvenilir bulunması, izleyicilerine kendileri ve çevreleri ile ilgili hususlarda ilham verici örnek davranışlara sahip olması, risk almaya yatkın olması, özgüveni ile ayrışması gibi özellikler ile tanınmaktadır (Kahveci ve Aypay, 2013, s.45).

Çakınberk ve Demirel (2010), Burns’un iki farklı liderlik tarzını literatüre kattığını aktarmaktadırlar. Bunlar, bu çalışmanın da temel konusu içinde yer alan “Dönüştürücü (transformational)” ile “Etkileşimci (transactional)” liderlik yaklaşımları olarak günümüzde en çok bilinen teorilerden ikisidir. Burns’e göre dönüştürücü liderlik yaklaşımında, lider takipçileri ile interaktif bir etkileşime girmektedir, bu sayede de onlardaki potansiyel gücü ortaya çıkarıp bulup hedeflenen amaçlar yönergesinde dürtülenmesini sağlamaktadır (Aktaran: Cemaloğlu, 2007).

Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin yanı sıra literatürde yer alan modern liderlik tarzları etik liderlik, vizyoner liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi özetlenebilir. Kahveci ve Aypay’a (2013) göre bu teorilerin arasında hizmetkar liderlik stili diğerlerine nazaran oldukça dikkat çekici olarak görünmektedir. Kahveci ve Aypay’ın (2013) çalışmasının içeriğinde, hizmetkar liderliğin dikkat toplamasının nedeni, liderin kendisini örgütün hizmetine adanarak belirlenen hedeflerin bu vasıta ile örgüt tarafından gerçekleştirilmesini sağlaması şeklinde açıklanmıştır.

2.1.2. Liderlik Yaklaşımları

Her ne kadar liderlik ile ilgili akademik araştırmalar yakın tarihli görünse de tarih öncesi zamanlardan beri lider ve liderlik özellikleri üzerine düşünceler üretilmiştir. İnsanlar gruplar kurarak yaşayan sosyal varlıklardır. Bu bağlamda her grupta, grup olarak ortak hareket etmelerini sağlayacak bir lider ortaya çıkarmaktadır. Liderin, kendine has özellikleri sebebi ile mi grupta lider olduğu veya şartlar sebebi ile mi

liderlik pozisyonunu kazandığı ile ilgili düşünceler yakın tarihli akademik araştırmalarda konu edilmiştir.

Liderlik ve yöneticiliğin çoğunlukla birbiri ile karıştırılan kavramlar olduğu görülmektedir. Liderlik sosyal bilimler altındaki birçok farklı alanın araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burns'un 1985 yılındaki araştırmaları ile ortaya koyduğu çalışma Burns ve Avolio'ya temel olmuştur. Bu çalışma üzerine Bass ve Avolio (1997) çalışmalarında günümüzde en ön planda yer alan üç ayrı liderlik tipini tanımlamışlardır (Aktaran: Eğriboyun, 2015). Yazılı kaynaklarda en çok yer aldığı şekli ile bunlar; dönüştürücü liderlik, etkileşimli liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarıdır. Günümüzün en çok gündeme gelen bu üç ayrı liderlik yaklaşımı ile özellikler teorisi aşağıdaki başlıklarda özetlenmiştir.

Korkmaz (2006b), etkileşimli liderliği geleneklere bağlı bir yaklaşım olarak tanımlarken dönüştürücü liderliği ise reform odaklı bir yaklaşım olarak betimlemektedir. Çakınberk ve Demirel'in (2010) görüşleri ise; dönüştürücü liderlerin işgörenlerini, işgörenlerin kendi şahsi beklentilerinin de üzerinde tanımlanan spesifik amaçlar için, mevcut olandan daha iyi performans ve çaba sergilemek üzere desteklediklerini, motivasyon ihtiyaçlarını da dikkate alarak koçluk yaptıklarını ve güven ortamını tahsis edebilmek için onlara saygı duyan bir davranış şekli geliştirdikleri gibi özetlenebilir. Etkileşimli liderlik ise, takipçileri ile kendi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanan bir yaklaşım olarak görünmektedir (Korkmaz, 2006b). Etkileşimli liderler, astlarının ihtiyaçlarını tanımlayarak belirler, amaçlanan hedefleri açıklığa kavuşturur ve bu takipçileri ile müzakere ederler bunun ardından da takip eden üzerinde olumlu veya olumsuz güçlendirme kullanarak takipçi davranışlarını düzenlerler (Boerner, Eisenbeiss ve Griesser, 2007).

2.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Andrew (2009), büyük adam teorisinin kurgulayıcısı Woods'un 14 ülkedeki liderliğin evrimini incelediği araştırmasında büyük liderlerin, kendi uluslarını yaptıkları ile ve kendi yeteneklerine göre şekillendirdikleri sonucuna vardığını aktarmaktadır. Ulukuş (2016), 1940'lı yılların özellikler yaklaşımının oluşturulduğu yıllar olduğunu ifade etmektedir. Dikmen (2012) ise özellikler teorisinin yaklaşık yüz yıllık tarihi ile kavramının açıklanmasında yapılan ilk sistematik araştırma niteliğini sahip olduğunu

ifade etmektedir. Bu bağlamda liderlikle ilgili yapılan çalışmaların başat noktasının özellikler yaklaşımı olduğu tespiti yapılabilir.

Andrew'in (2009) işaret ettiği büyük adam yaklaşımının kurgulayıcılarının ortaya çıkışına sebep olduğu özellikler teorisinin, Dikmen'nin (2012) araştırmasında yer aldığı şekli ile Gandhi ve Napoleon gibi bulunduğu zaman ve ülkede kapsamlı değişiklikler yapabilen liderlerin bünyelerinde barındırdıkları şahsi özelliklerini araştırma konusu olarak ele aldığı izlenmektedir. Baloğlu ve Karadağ'a (2009) göre de özellikler teorisi liderliğin doğuştan geldiği görüşünü savunmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında; kişilerin, lider olma potansiyellerini belirleyebilecek şahsi, bilişsel ve/veya sosyal bazı özelliklerinin diğer insanlardan ayrılarak lider olarak betimlenmesini sağlayabildiği çıkarımı yapılabilmektedir.

Antik çağlarda yaşamış Plato'nun liderlik konusundaki düşüncesine göre ancak seçilmiş, üstün akıl ile temsil edilen birkaç kişi lider olabilmektedir. Aynı zamanlara ait diğer bir filozof Aristo da liderler doğumlarından itibaren çevresindeki diğer insanlara talimat verme ve onlara boyun eğdirmeye ile ayrılmakta olduğunu ifade etmektedir (Ulukuş, 2016, s.253). Machiavelli (1515) de özel olarak prens ifadesi ile tanımladığı bu liderlerin sahip oldukları güç ve bilgiyi ülkelerini savunurken kullanabilme beceri ve kabiliyetlerinden anlaşılacaklarını belirtmektedir.

Kişilik karakteristiktir, kişiye özgüdür. Bu bağlamda; kişilik “bir kişinin davranışına bireysellik ve tutarlılık katan göreceli olarak kalıcı ve kişiye özgü mizaç ve karakter özellikleri örüntüsü”dür (Kurt ve Yıldız, 2017, s.5). Ulukuş (2016), Allport'un bu konudaki, bu belirli “kişilik” özelliklerinin her ne kadar somut olarak görülemese dahi bu özelliklerin varlığının gözlem yolu ile kişilerin davranışlarından çıkarılabileceği iddiasını aktarmaktadır. Bununla beraber, liderlerin eylemlerinde etkili olmalarını sağlayan evrensel özellikler hakkında genel kabul görmüş bir mutabakat olmadığı tespiti Ulukuş'un (2016) araştırmasında da yer almaktadır.

Özellikler yaklaşımı liderin kendine has özellikleri sayesinde lider olduğunu vurgulamaktadır yani bu yaklaşımda liderlik daha çok doğuştan gelen bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber, daha sonraki çalışmalar kişilerin içinde bulundukları şartların etkisi veya içsel ya da dışsal motivasyon faktörlerinin yarattığı dürtüler ile liderlik özellikleri sergileyebildiğini de göstermektedir. Devam eden çalışmalar her bir bulgunun liderlik yaklaşımı ile ilgili yeni bir teorinin temelini atılmasına neden olduğunu göstermektedir. Kişinin özelliklerinin lider olma

potansiyeline etkisi ve bu özelliklerin kazanılma şekli ile başlayan araştırmalar, kişilerin içinde bulundukları durumlara göre lider davranışı gösterebildiğinin bulunmasını sağlamıştır. Bu araştırma sonuçları davranışların lidere özgü veya değil şeklinde ayrıştırılması sonucunu getirmiştir.

2.1.2.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Eğriboyun’a (2015) göre dönüşüm kelimesi öncelikle dünyada ardından da ülkemizde yoğun olarak kullanılan ve bir halden diğer bir hale geçmeyi veya diğer bir ifade ile bir konumdan yeni bir konuma geçmeyi tanımlayan bir kavramdır. Bu tanımda; değişimin evrim geçirerek farklı bir hale gelmeyi anlatırken dönüşüm ise aniden gerçekleşen devrimsel farklılaşma anlatılmaktadır.

Çevik ve Kozak’ın (2010) işletmelerde meydana gelen değişim ihtiyaçlarının yönetilmesinde birçok sorunla karşılaşıldığı ifade etmektedirler. Bu sorunların proaktif olarak değerlendirilebilmesi ancak öngörü, önlem geliştirme, ilgili çalışanların planlanan eylemlerden haberdar edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çevik ve Kozak’a (2010) göre bu yeni değişim odaklı yönetim süreçleri klasik anlayışlardan ziyade yeni yönetsel yetkinlikler gerektirmektedir. Bu yaklaşım altında liderlik, değişim yönetiminin ayrılmaz bir unsuru olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların kendi istekleri ile değişimin içinde yer alması ve desteklemeleri değişimin amaçlandığı şekilde gerçekleşmesi için gereklidir.

Bass (1990a), üstün liderlik performansının “liderler, çalışanların çıkarlarını genişletip artırdıklarında, grubun amaçları ile görevlerinin farkındalığını ve kabulünü sağladıklarında ve aynı zamanda grubun iyiliği için çalışanlarının kendi çıkarlarının ötesine bakmalarını sağladıklarında ortaya çıktığını” ifadesi ile dönüştürücü liderliğe giriş yapmıştır.

Dönüştürücü liderler, izleyicilerini, kişisel çıkarların ötesine geçen hedefleri karşılamaya motive etme kapasitesine sahip olan kişilerdir. Dönüştürücü liderler, bir örgütün ortak iyiliği için hedeflerine ulaşmak için başkalarına ilham verme yeteneğine sahiptirler (Bass, 1997, s.131). Dönüştürücü lider tiplemesinin etki alanına sadece takip edenleri değil, aynı zamanda üstü konumunda yer alan kişiler de girerler. Yani bu tip liderlik özelliğine sahip kişilerin tutum ve davranışlarından üstleri de etkilenmektedir (Zel, 2001: 153; Eğriboyun, 2015). Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) da dönüştürücü liderlerin yeteneklerini örgüt kültürü oluşturma amacı ile kullandıkları hususunu vurgulamışlardır.

Bass (1985, 1990a, 1997), Dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerini şu şekilde açıklamıştır:

İdealleştirilmiş etki (karizma): Karizma, dönüştürücü liderliğin en önemli bileşenidir. Liderler güven, amaç, bağlılık ve etik değerleri vurgular. Karizmatik bir lider sadakati, gururunu, saygısını, güvenini ve inancını canlandırır, özel bir armağan ve misyon duygusu olarak görülür. Karizma, geleneksel yöneticileri kuruluşlardaki gerçek liderden ayırmak olduğuna inanılan unsurdur (Bass, 1985, s.34).

İlham motivasyonu: Liderler açık ve çekici bir vizyon sunarak, takipçilerini yüksek standartlara uyarak, geleceğe hevesli ve cesaretlendirerek teşvik edebilir (Boerner, Eisenbeiss ve Griesser, 2007, s.16). Vizyon özelliğinin dönüştürücü liderlik anlayışında yapı taşı olarak değerlendirilebilecek bir motivasyon aracıdır. Bu bağlamda bu liderlik anlayışında ast veya üst ayırtılamadan tüm izleyiciler vizyon ile motive edilmektedir (Tanrıverdi, Paşaoğlu, 2014, s.275).

Entelektüel uyarım: Liderler, yeni bakış açılarını ve fikirleri teşvik eden fikirlerin ifadesini, eski varsayımları, inançları ve gelenekleri sorgulamayı, Sorunları tartışmayı teşvik eder. Yaratıcılığı, yenilikleri, hesaplanmış riskleri almayı ve deneyleri teşvik eder (Bass, 2000).

Bireyselleştirilmiş değerlendirme: Liderler bireysel gelişimsel ihtiyaçları, yetenekleri, beklentileri düşünürler ve gruptaki her bireye bir koç, rehber ve öğretmen olarak hizmet verirler (Bass, 1990b).

Judge ve Bono (2000), 200'den fazla örgütün 14 örneğine dayanarak dönüştürücü liderliğin kişilik özelliklerini belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına bu özellikler göre dışadönüklük (bağımsız, hevesli, maceracı, etkileyici) ve anlaşılır bir liderlik (dostça, sıcak, sosyal, anlayışlı, samimi) olarak öngörülmektedir. Deneyime açıklığın dönüştürücü liderlik ile de yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Dışadönük ve sezgisel olan liderlerin dönüştürücü davranışları kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu bir başka çalışma tarafından da desteklenmiştir (Hautala, 2006). Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri'nde (Barbuto ve Burbach, 2006) ve Tayvan'da (Wang ve Huang, 2009) yapılmış iki ayrı çalışma, duygusal zekanın her yönünün (öz-farkındalık, duygu durum düzenleme, içsel motivasyon, empati ve kişilerarası beceriler) dönüştürücü liderlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Buna ek olarak, lider karizmayı, bireyselleştirilmiş dikkati ve entelektüel uyarımı kullandığında çalışanların hedefler elde edilmesinde daha kararlı oldukları görülmüştür (Waldman ve diğerleri, 1987).

Bono ve Anderson (2005) ayrıca, dönüştürücü liderlerin fikirlerini ve vizyonlarını sosyal ağları vasıtası ile tavsiye ve etki mekanizmaları aracılığıyla iletebildiklerini belirlemişlerdir. Dönüştürücü liderlik stili, daha yüksek takım birlikteliği seviyeleriyle de ilişkilendirilmiştir. Hem takımların birbirine bağlılığı hem de bilgi, takım performansının önemli yordayıcılarıdır (Stashevsky ve Koslowsky, 2006). Literatürde çok geçen hali ile vizyoner liderlik veya bu araştırmada yer verilen şekli ile dönüştürücü liderlik anlayışında lider astlarını vizyon özelliğini kullanarak etkilemektedir Etki altındaki izleyiciler kendilerinden beklenenden daha da fazlasını yapabilmek için dürtülenmektedirler. Bu bağlamda insanları belirlendikleri gayelere doğru yönlendirebilme yetisi dönüştürücü liderlik anlayışındaki yapı taşıdır (Tanrıverdi, Paşaoğlu, 2014, s.275).

Dönüştürücü liderlik, mevcut liderlik araştırmasında en önemli teori olarak görülmektedir (Walumba ve Lawler, 2003). Son 20 yıldır örgütsel bilim literatüründe ampirik analizlerin konusu olmaktadır (Walumba, Orwa, Wang ve Lawler, 2005).

Çeşitli araştırma çalışmaları, dönüştürücü liderlik davranışlarını performans ile ilişkilendirmiştir (Waldman, Bass ve Einstein, 1987); Finansal performans ve etkili takım performansı (Avolio, Waldman ve Einstein, 1988), çalışan memnuniyeti, lidere güven, rol netliği, performans, özgecilik, sportmenlik (Gillespie ve Mann, 2004; Podsakoff ve diğerleri, 1996), Liderden organizasyona transfer edilen olumlu duygular (Whittington, Goodwin ve Murray, 2004), örgütsel bağlılık ve memnuniyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve yenilikçilik (Boerner, Eisenbeiss ve Griesser, 2007), ürün inovasyonu ve performansı (Matzler ve diğ., 2008), takipçinin iş sonuçları ile ayrışması (Walumba ve diğ., 2008), çalışan yaratıcılık (Gong, Huang ve Farh, 2009) ve grup yapışkanlığı (Wang ve Huang, 2009). Araştırmalarda Hindistan, Çin ve Kenya gibi kolektivist kültürlerde bile, dönüştürücü liderlik davranışlarının etkili olduğu ve dönüştürücü liderliğin kültürler arasında etkili olabileceğini gösterdiği bulunmuştur (Walumba ve Lawler, 2003).

Karip'in (1988) aktardığı bir araştırma sonucu liderlik kapasitesi ile ilgili olarak en başarılı şirketlerin dahi %47 oranında zayıf veya orta düzeyde değerlendirilebilecek liderlik kapasite ile yönetildiğini göstermektedir. Bu durum, dönüştürücü liderliğin neden önem kazandığını göstermesi sebebi ile kayda değerdir.

Dönüştürücü liderlik anlayışının literatürde üzerinde çok çalışmış olduğunu gösterecek kadar kaynak ile temsil edildiği görülmektedir. Bunun ana sebebinin güncel iş dünyasının rekabetçi ortamının işletmelerdeki değişim gereklerini artırmış ve

zamanlamayı hızlandırmış olması söylenebilir. Değişim gereklerinin zamanında yerine getirilememesi işletmelerin sahip oldukları avantajları hızla kaybederek pazarlarından diskalifiye olmalarına sebep olmaktadır. Bu durum da, hızla karar veren vizyoner bakış açısına sahip, devrimsel değişikliklerin gerekliliğini ve yapılabiliğini astlarına ve üstlerine sunabilen dönüştürücü liderlik yaklaşımını öne çıkarmaktadır.

2.1.2.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik

Daha yeni liderlik teorilerinde etkileşimci liderlik araştırma konusu olmaktadır. Howell ve Avolio, (1993) etkileşimci liderlikte, lider ile çalışan arasında her iki tarafın da kendi üzerine düşeni yapacağını kabul ettiği bir psikolojik kontrat bulunduğunu belirtmektedir. Etkileşimci liderlik stili, koşullu ödüllendirme ve aktif yönetim-istisna durumunun karma davranışlarını içerir (Bass, 1985). Eğriboyun (2015) literatür taramasında rastlanılan transaksyonel veya sürdürümcü liderlik tanımlamalarının etkileşimci liderlik ile aynı anlamda kullanıldığını ifade etmektedir.

İstisnalarla yönetim felsefesinde; çalışanlar hata yapmadıkça liderler kararlara katılmazlar. Liderler, çalışanlar üzerinde mutabık kalınan beklentileri karşıladığında önceden belirledikleri ödülleri sağlarlar, (Barrow ve Mirabella, 2009; Bass, 1985, 1990b). Bu etkileşimci yaklaşımda, çalışanlar ödüller kazanmak ve cezadan kaçınmak için ne yapmaları gerektiğini öğrenirler (Waldman, Bass ve Einstein, 1987).

Eğriboyun (2015) doğruluk, güzellik, sorumluluk alma gibi olguların yönetim değerleri arasında yer aldığını aktarmaktadır ve aynı çalışmada etkileşimci olma yaklaşımı bu tip pragmatik olarak betimlenen değerlere yüksek oranda bağlılık ile ifade edilmektedir.

Etkileşimci liderlikte esas olan örgütsel başarıyı yakalamaktır (Akan, Yıldırım, Yalçın 2014). Etkileşimci lider, çalışanlar için açık ve gerçekçi hedefler belirleyerek, hedeflerin başarılmasını kolaylaştırır (Gillespie ve Mann, 2004). Etkileşimci liderliğin başarısı, liderin işlerini başarılı bir şekilde tamamlamaları için astları güçlendirme gücüne bağlıdır” (Bass, 1997, s.133). Etkileşimci liderlik, aşağıdaki iki bileşen tarafından değerlendirilir (Bass, 1997):

Koşullu ödül: Liderler, beklenen performansı ödüllendirirler. Beklentiler açıktır ve karşılıklı olarak kabul edilir. Başarılı performans için çalışanın çabası ile liderin desteği, vaatleri ve kaynaklar değiş tokuş edilir (Bass, 1997). Performans bazlı ödüllendirme yaklaşımı bünyesinde kural ve operasyonların takip edilmesi, sapmaların analiz edilmesi ve geri dönüş sisteminde değerlendirme yapılması ile eylemlerde

kusursuzluk beklentisi gibi davranışların etkileşimci liderlik anlayışının yönetim tarzı olduğu Eğriboyun (2015) tarafından da özetlenmiştir.

İstisnalara göre yönetim: Liderler performansı izler ve gerektiğinde hatalardan kaçınmak ve standart sapmaları düzeltmek için düzeltici eylem ve kuralları uygular.

Bazı çalışmalarda, etkileşimci liderlik ile motivasyon, memnuniyet ve performans gibi örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Howell ve Avolio, 1993; Lowe ve diğerleri, 1996; Shelton, 2007).

Literatürdeki çalışmalarda etkileşimci anlayış kapsamında hareket eden liderlerin kendilerini izleyenlerin üstlendikleri sorumluluklar, iş tatminleri ve bunun yanısıra ortaya çıkardıkları performansları ile doğru yönde ilişkiye sahip oldukları gösterilmektedir (Eğriboyun, 2015). Eğriboyun (2015) son araştırmalarda bu liderlik anlayışlarından “mükemmellik teorileri” şeklinde bahsedildiğini aktarmaktadır. Eğriboyun (2015) devamında etkileşimci liderliğin anafikrini ifade ederken antik Yunan askeri lider Xenophon’un (M.Ö.430-355) sözünü alıntılamıştır; “İsteyerek itaat, zorla itaatten her zaman daha etkilidir”.

Etkileşimci liderlik yine de dönüştürücü liderlikten daha az etkili sayılmaktadır. Çünkü bu yaklaşıma uygun davranış sergileyen liderler, çalışanlarına yalnızca üzerinde anlaşılan beklentileri karşılamadığında müdahale edebilmektedir (Bass, 1990b). Bu liderlik tarzı, çalışanların iş görevleri ve performanslarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmada başarılı olmasına rağmen (Webb, 2007), kişisel gelişim ve motivasyonun artmasına yol açmamaktadır (Bass, 1985). Eğriboyun (2015) ise, normal liderlik davranışları ile etkileşimci liderlik davranışlarının karşılaştırıldığı diğer bazı araştırmalardan örnek vererek; etkileşimci liderlik ile anılan eylemlerin, diğer karşılaştırılan liderlik ifade şekilleri ve eylemlerine göre daha yüksek performans üretilmesine sebep olduğu ve çalışanlarda iş tatmini seviyesinin de daha yüksek ölçüldüğünü ifade etmektedir.

Podsakoff ve diğ. (1996), örgütsel ödüllere kayıtsız kalan çalışanlarda artan rol çatışmasına sebep olması nedeniyle, çalışanları ödüllendirme davranışı hakkında uyarıda bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin bir kısım eksiklikleri arasında zaman baskısı, zayıf değerlendirme yöntemleri, olumlu güçlendirme, yönetim becerilerinin eksikliği, güçlendirme ve/veya sonuçlarla takip edilememesi ya da söz verilen ödülleri verme gücünün eksik olması gibi rahatsızlıklar ile şüphe sayılabilir (Bas, 1985).

Tablo 1

Ana Liderlik Teorileri

Liderlik Teorisi	Tanımı
Kişisel özellikler	Liderlerin kişisel özelliklerini vurgular, çünkü bazı insanların onları daha iyi liderler yapan doğuştan gelen özelliklere sahip olduğuna inanılır.
Davranışsal	Etkili ve etkisiz liderler ile ilgili davranışları tanımlar.
Güç ve Etki	Lider tarafından sahip olunan güce, bu gücün kullanım şekline ve bunun liderlik etkinliği ile nasıl bağlantılı olduğuna odaklanır.
Durumsal	Çevredeki faktörlerin (işin doğası, takipçilerin özellikleri ve dış çevre) liderliği nasıl etkilediğine dikkat eder.
Karizmatik	Liderlerin takipçilerini etkileyebilecek özelliklerini ve davranışlarını inceler. Durumsal bağlamı ve takipçilerin ihtiyaçlarını dikkate alır.
Etkileşimci	Değişim temelinde: Lider, istenen davranışın yerine getirilmesi için ödülleri veya teşvikler sunar. Lider performanstan sapmaları izler.
Dönüştürücü	Liderlerin ve takipçilerin birbirlerini etkilediği bir süreçtir. Hem lider hem de çalışan, yüksek düzeyde ahlaki davranışa ulaşarak daha iyi olmaya teşvik edilmektedir.
Hizmetkar	Bütünsel liderlik değerleri ile ahlak, tutku, haysiyet, bireyin refahı ve topluma odaklanılır.

Etkileşimci liderliğin daha etkin kullanımı için öneriler arasında iki tür koşullu ödülün kullanılması yer alır: Övgü, ikramiyeler ve promosyonlar. Davranış değişikliği, çalışanın, beklentileri veya standartları karşılamadaki başarısızlığı hakkında bilgilendirildiği koşullu cezalandırma ile de başarılabılır (Bass, 1985). Tablo 1, literatürde geçen ana liderlik teorilerini kısaca göstermektedir.

2.1.2.4. Hizmetkâr (Servant) Liderlik

Hizmetkâr liderlik, değerler, ahlak, tutku, bağlılık, fedakarlık, gerçek kaygı, kişiselcilik, haysiyet ve bireyin refahı ile toplumun refahı üzerine odaklanmış bütünsel bir liderlik türüdür (Spears, 2002; Whetstone, 2002).

Hizmetkar liderlik kavramını İngilizcesi “servant leadership” ifadesi ile ilk defa literatüre kazandıran araştırmacı Robert K. Greenleaf’dir (1904-1990) (Duyan, Dierendonck, 2014). Greenleaf’in tanımlamasında; önceliği hizmet etmek olan liderler hizmetkar lider olarak betimlenmektedir. Greenleaf büyük bir liderin ilk önce bir hizmetkar olduğuna inanıyordu ve bu ona göre liderin büyüklüğüne katkıda bulunan ana unsurdu (Spears, 2005). Deneyimsiz insanları işe alma becerisi ve ölümünden sonra bile

hedeflerine ulaşmaya devam eden büyük bir çalışma ekibi kurmak büyük önderliğin kanıtı sayılmaktadır (Cifuentes, 2013).

Duyan ve Dierendock (2014), Greenleaf'ın İngilizce literatürde “The Servant as Leader” olarak tanınan ancak Türkçe araştırmalarda “Lider Olarak Hizmetkar” olarak geçen eserinin bu kavram ile ilgili yeni ufuklar açtığını ifade etmektedirler. Greenleaf'ın bu eserinde yer alan “Hizmet etme isteği önce tabi bir duyguyla başlar; insan hizmet etmek, yalnız hizmet etmek ister. Sonra bilinçli bir tercihle liderlik etmeyi arzu eder” cümlesine hemen hemen tüm hizmetkar liderlik araştırmalarında atıfta bulunulduğu bildirilmektedir (Baytok ve Ergen; 2013; Spears, 2005).

Barbuto ve Wheeler (2006) hizmetkar liderliğin etrafındaki felsefi yaklaşımı sezgisel olarak betimlenmektedir. Çünkü, araştırmacılara göre, bu konuda hiç ampirik çalışma bulunmamaktadır. Barbuto ve Wheeler'e (2006) göre hizmetkâr liderler ancak, kategorik olarak tanımlanabilmektedir ve karar süreçleri ve hizmet yönelimleri, uygulamalı bilginin ve bilgili deneyimin hem optimal hem de özgecilik seçimlerini yapmak için anlatıldığı şekilde örgütsel bilgeliği çağırma aracı olarak görünmektedir.

Hizmetkâr liderliğin önemli bir yönü, hizmet edenlerin büyümesini sağlamak, daha sağlıklı, daha akıllı, daha özerk ve kendileri olma imkan ve seçeneklerinin daha yüksek olmasını sağlamaktır (Cifuentes, 2013). Bu birey odaklı yaklaşım, hizmetkâr liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran temel ilke olarak kabul edilmektedir (Searle ve Barbuto, 2011). Hizmetkâr liderler, aynı zamanda, ayrıcalığı en az olan kişilere fayda sağlamak için mevcut statükoyu değiştirme hususu ile de ilgilenmektedirler. Bir hizmetkar lider, fikirlerinin başarılı veya başarısız olup olmayacağını bilmeden, değişimi yapılandırarak şansını deneyecektir (Cifuentes, 2013). Aynı şekilde hizmetkâr liderler, örgütsel bilgeliğin gelişimini teşvik edebilecek çeşitli karar paradokslarını yönetme yeteneğine sahip olarak tanımlanmaktadır (Barbuto, Wheeler, 2006, s.301).

Farling, Stone ve Winston (1999) hizmetkâr liderliğin bir hiyerarşik modelini davranışsal (vizyon, hizmet) ve ilişkisel (etki, güvenilirlik, güven) bileşenlerden oluşan döngüsel bir süreç olarak sunmuşlardır. Barbuto ve Wheeler (2006) yeni kavramsallaşan hizmetkar liderliğin, dönüştürücü liderlik gibi daha iyi anlaşılmış liderlik teorilerinden farklılığının açık olmadığını ifade etmektedirler.

Greenleaf'ın yazılarından yola çıkarak tanımlanan bir hizmetkar liderin sahip olacağı on nitelik aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Spears, 2005; Duyan, Dierendonck, 2014):

1. **Dinleme:** Lider, grubu ile ilişkilerinde yansıma anlarını arar. Aktif olarak başkalarına dinleme ve böylece grubun istek ve ihtiyaçlarını tanımlayabilme özelliğine sahiptir.
2. **Empati:** En başarılı liderler, başkalarıyla anlayabilen ve empati kurabilen kişilerdir. İnsanların kendilerini kabul edilmiş hissetmesi gerektiği varsayılmaktadır.
3. **Şifa:** Dönüşüm ve entegrasyon için güçlü bir yetenek olarak görülmektedir. Hizmetkar liderler, ruhları incinmiş acı çeken insanların iyileşmesine yardımcı olmayı görev edinirler.
4. **Farkındalık:** Kendini tanıma, hizmetkâr liderler için son derece önemlidir. Liderlerin, kendilerini değerlendirerek ve farkındalık kazanarak etik ve değer konularını anlamalarına yardımcı olur.
5. **İkna:** İlişkilerinde konumsal otoriteye veya baskıya dayanmak yerine başkalarını ikna etme yeteneğini ifade eder.
6. **Kavramsallaştırma:** Liderlerin kısa vadeli hedeflerin ötesinde düşüncelerine ve bir vizyona odaklanmalarına yardımcı olan temel beceri olarak tanımlanabilir.
7. **Öngörü:** Liderlerin bir kararın sonuçlarını öngörmelerine yardımcı olan sezgisel özelliği anlatır.
8. **Yönetim:** Kontrolden ziyade açıklık ve ikna kullanarak başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etme taahhüdünü ifade eder.
9. **İnsanların büyümesine olan bağlılık:** İnsanların büyüme potansiyeline sahip olduğuna ve kişisel, profesyonel ve ruhsal büyümeyi beslemenin sorumluluğu olduğuna inanmayı ifade eder.
10. **Topluluk oluşturma:** Çalışma ortamında gerçek bir topluluk yaratabilme becerisini ifade eder.

Bu on özelliğe ek olarak, önerilen diğer bazı özellikler ile hizmetkâr liderlik literatürü genişlemiştir (Russell ve Stone, 2002). Block (1993) tarafından, yönetim özelliği daha fazla araştırılmış ve kavramsallaştırılmıştır. Yönetim, yetkilendirme ve ortaklık, gücü güvenilir bir şekilde dağıtmanın bir yolu olarak kullanılmalıdır. Hizmet etme eyleminin hayati olduğu ve hizmetin kurumun refahı için sorumluluk alırken kontrol yerine bir araç olarak kullanılma eğiliminin olduğu bir ilke olarak tanımlanmıştır (Block, 1993).

De Pree (1989) liderlik kavramını tanımlarken, insanların yetenek ve yeteneklerinin çeşitliliğini anlamakla başlayan bir sanat olarak kabul edilmesini önermiştir. Bu sanat, liderlerin çeşitliliği kabul etmesine yardımcı olur ve fırsat, eşitlik, amaç ve gerçekleştirme için bir ortamı teşvik eder. Senge (1990) ise, liderliği kurumun farklı bölümlerini bir arada tutma ve bütünleme yolu olarak düşünen sistemlere bu sanat yaklaşımı ile hizmetkâr liderlik anlayışını önermektedir. Hizmetkâr liderler sonuçlara bakarlar ve organizasyon için gerçekçi, güvenilir ve cazip bir hedef izlerler (Cifuentes, 2013). Örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir vizyon, geçiş zamanlarında ve kültürün yeniden şekillendirilmesinde yardımcı olabilir (Cifuentes, 2013). Vizyon eksikliği korku, sadakat eksikliği, güvensizlik ve bağların kopmasına neden olabilir (Cifuentes, 2013).

Vizyon, liderin değerlerinin ifadesi ve liderin katkıda bulunmayı umut ettiği şeydir; liderin temel istediğinin derin bir ifadesini temsil eder (Cifuentes, 2013). Hizmetkâr liderlik, organizasyona, müşterilere, çalışanlara ve topluma faydalı değerlerin sunumu ile hizmet etmeyi içerir (Cifuentes, 2013). Derinlemesine incelendiğinde, örgütsel bağlılığı ve memnuniyeti geliştiren hizmetkar liderlik algısı, lidere ve organizasyona olan güven ile önemli ölçüde ilişkilidir (Joseph ve Winston, 2005; Sendjaya ve Pekerti, 2010).

Gerçek liderlik, etki yoluyla kazanılan bir olgu olarak görülmektedir; liderler başkası tarafından yetkilendirilmemiş, ödüllendirilmemiş, atanmamış olmalıdır (Maxwell, 1998). Hizmetkâr liderlerin bireyler, takımlar ve bir bütün olarak organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır (Searle ve Barbuto, 2011). Bu tip liderler etraflarında bir güven ortamı tesis etmektedirler. Bu güven tesisinin de güçlendirmenin gelişiminin kolay olmasını sağladığı tespiti yapılmaktadır. Araştırmalarda, bu liderlik anlayışının örgütler içindeki skandallara çare olarak görüldüğünü ifade edilmektedir. Çünkü bu tip liderlik yaklaşımı bilgi odaklı, katılımı destekleyen, komuta egosundan ve kontrol odağından uzak davranışlar ile örgüt içi etik ve sosyal sorumluluk ilkelerine de önem vermektedir (Baytok, Ergen, 2013).

Bireysel bütünlüğe vurgu yapılmasının sonucu olarak hedef netliği ve süreç netliği artmaktadır (Hu ve Liden, 2011). Spears'a (2002) göre de hizmetkâr liderlik daha umut veren ve ilgili kurum kültürünü oluşmasında yol gösterici bir yaklaşımdır.

Hizmetkâr liderlerin, çalışanların örgütlerine daha fazla bağlı olmalarına ve ciro kaybı olasılığını azaltmalarına yardımcı olan yüksek etik davranış standartları algıladıkları olumlu çalışma ortamları yarattığı tespit edilmiştir (Jaramillo ve diğerleri,

2009). Bir çalışma hizmetkâr liderlerin bir topluluk duygusu yaratarak çalışanların mesleki gelişimlerine katkıda bulunduğunu ve çalışanların moralini ve verimliliğini artırdığını göstermiştir (Savage-Austin ve Honeycutt, 2011). Bununla birlikte, başka bir çalışma ise, hizmetkâr liderlik ve örgütsel performans arasında doğrudan bir bağlantı bulamamıştır (De Waal ve Sivo, 2012). Cesaret, hesap verebilirlik ve özgünlük gibi unsurların örgütsel performansla (De Waal ve Sivo, 2012) çok az ilişkili olduğu gösterilmiştir.

Aksine, yetkilendirmenin örgütsel performansın tüm yönleriyle bir korelasyon içinde olduğu görünmektedir. De Waal ve Sivo (2012), çalışanların güçlendirilmesinin, yönetimin örgütsel performansla ilişkili faktörleri iyileştirmeye yardımcı olmak için yapabileceği en önemli şeylerden biri olduğu sonucuna varmışlardır. Hizmetkâr liderlik becerileri, çalışanları ile ilişkileri çok resmi olan liderlere, çalışanlarla ilişki kurmanın yeni yollarını öğretmeye yardımcı olmak için kullanılabilir (De Waal ve Sivo, 2012).

Hizmetkâr liderlik, bu nedenle, bir topluluk oluşturarak kuruluşların daha sağlıklı hale gelmesine yardımcı olacak liderlik türü olarak tanımlanır; hizmetkâr liderler, paylaşılan bir iyilik anlayışına bağlılık yoluyla, örgütü ve toplumu, daha geniş bir topluma dönüştüren bir yaklaşım uygularlar (Laub, 2004).

Hizmetkâr liderlikteki temel inançlardan biri, uzun vadeli örgütsel hedeflerin ancak liderlerin kuruluşlarındaki çalışanlara odaklanması ve onların büyümelerine ve gelişimlerine katkıda bulunmaları, böylece refahlarına yatırım yapmalarıyla elde edilebilmesidir (Stone, Russell, ve Patterson, 2004). İzleyicilerin ilgisi bir önceliktir ve takipçilerin kişisel gelişimi ve güçlendirilmesine vurgu yapılır (Smith, Montagno ve Kuzmenko, 2004). Yapılan çalışmalar, hizmetkâr liderliği olumlu organizasyonel sonuçlar ile ilişkilendirmiştir. Dinleme, empati, şifa, öngörü, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma ve iletişim, başkalarının büyümesine bağlılık ve topluluk oluşturma gibi özellikler, iş tatmini ve çalışma ilişkileri ile anlamlı bir korelasyona sahiptir (Girard, 2000; Kılıç, Aydın, 2016). Diğer çalışmalar, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi doğrulamıştır (Drury, 2004; Mehta ve Pillay, 2011). Aslında, örgütsel adaletin, hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık ettiği bulunmuştur (Mayer ve diğerleri, 2008).

Barrow ve Mirabella (2009) araştırmalarında hizmetkâr liderlik yaklaşımının uygulandığı bilinen bazı kuruluşlar arasında Southwest Airlines, Herman Miller, TD Industries, Starbucks gibi dünya çapında olduğu gibi Türkiye’de de tanınan büyük kuruluşları saymaktadır. Hizmetkar liderlik anlayışı ile yönetilen Amerikan menşeli

Southwest Airlines, 34 yıllık tutarlı karı, zamanlı uçuşları, en az kayıp bagaj ve en az müşteri şikayet sayısı ile Fortune dergisinin belirlediği çalışmak için seçilebilecek en iyi 100 firma arasına beş yıl boyunca girmeye hak kazanan tek havayolu şirketi olmuştur (McGee-Cooper, Trammell ve Looper, 2008). Hizmetkâr liderlik, tüm çalışanların bilgelik, örgütsel yönetim ve özgecil çağırma yoluyla taahhüdünü güvence altına alarak, müşteri sadakatini ve net kârdaki büyümeyi desteklemektedir (Melchar ve Bosco, 2010).

Hizmetkâr liderliğe, ilgili literatürün daha çok ampirik araştırmaya ihtiyaç duyulduğu için çoğunlukla anekdotal kanıtlara dayandığı şeklinde eleştiriler yapılmaktadır (Farling, Stone ve Winston, 1999). Baytok, Ergen (2013) çalışmalarında bu meselenin, vizyon, etki, güvenilirlik, güven ve hizmet özelliklerine dayanan bir hizmetçi liderlik modeli sunarak ele alındığını aktarmaktadırlar. Son zamanlardaki araştırma çalışmaları, hizmetkâr liderlik anlayışını, denetçiye karşı memnuniyet ve bağlılık (Drury, 2004; Mayer ve diğerleri, 2008; Mehta ve Pillay, 2011) ile örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve moral (Ehrhart, 2004; Hu ve Liden, 2011; Jaramillo ve diğerleri, 2009; Melchar ve Bosco, 2010; Savage, Austin ve Honeycutt, 2011) olumlu organizasyonel sonuçlara ampirik olarak bağlayabilmıştır

2.2. Motivasyon

Araştırmalarda motivasyonu kesin tanımı olan bir kavram olarak görmek mümkün olmamıştır. Macit (2001) motivasyonun katı, değişmez bir kavram olmadığını, bu nedenle de tanımlamanın çok güç olduğunu aktarmaktadır. Bununla beraber, Robbins'ın 1993 tarihli çalışmasına göre motivasyon bazı kişisel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi gayesi ile örgütün tanımlanmış amaçlarının gerçekleştirilmesi için yüksek seviyede çaba göstermeye istekli olma hali veya bu çabayı göstermek üzere şartlandırılmış olma hali olarak tanımlanabilmektedir (Aktaran: Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007).

Farklı bakış açılarından yapılan değerlendirmelerin ortak noktası olarak motivasyonun bir itici güç olarak tanımlandığı görülmektedir. Bireylerin her hangi bir şeyi başarmak için harekete geçirici bir dürtüye ihtiyacı vardır. Sadece basit istek hali veya bir dileğe sahip olma duygusu bireyleri harekete geçirmeye yetmez. Bireyleri harekete geçirmeye yetecek güç motivasyon olarak tanımlanmıştır.

Liderlik gibi motivasyon kavramı da sosyal bilimlerin birçok alanını ilgilendirmektedir. Bu nedenle de farklı açılardan ele alınarak birden fazla tanımını yapılmıştır. Bir liderin başarısının öncelikli olarak ilgilendiği grubun üyelerinin motive edilmiş olmasına bağlı olduğunu ifade edilmektedir. Bu ödevin başarı ile ifa edilebilmesi için de öncelikle motivasyon olgusu ve kapsadığı özellikler bilinmelidir (Önen ve Kanayran, 2015).

Motivasyon günlük yaşamda da çok kullanılan bir kavramdır. İnsanlar sorumlu oldukları işleri başlatabilmek ve devam ettirebilmek için motive olmayı gereksindiklerinin bilincindedirler. Bu nedenle de motive edilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu da iş görenlerin yöneticilerinden, kendilerini motive etmeleri beklentisine girmelerine sebep olur. Bu bağlamda yöneticileri tarafından motive edilmediklerini düşünen işgörenlerin kendilerini demotive olmuş olarak tanımlamaları karşılaşılan bir durumdur. Bu saptamada yönetici, işgören tanımları ebeveyn ile çocukları veya öğretmen ile öğrencilerini kapsayacak şekilde geniş alınmalıdır.

Bu bağlamda motivasyon ve etmenleri konusunda gerek yazılı literatürde ve gerek ise de artık çok popüler olan sosyal medyada geniş kapsamlı kaynak bulunmaktadır. Bununla beraber çoğunluğu akademik yaklaşımdan uzak bu bilgi alanının toplumdaki motivasyon algısını yönlendirdiği görülmektedir. Motivasyon içsel bir dürtü olmaktan çok, işin sonucundan faydalanabilecek tarafların iş yapana sunması gereken imkanlar olarak algılanabilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünün, literatürdeki ana motivasyon teorileri ile ilgili başlıkları içermesi ve çalışmanın devamında da bu başlıkların özet bilgi ile desteklenerek açıklanması planlanmıştır.

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon genel olarak davranışları açıklamakta kullanılmaktadır. Bilimsel manada da insan eylemlerini, gereksinimlerini ve arzularını betimlemektedir. İngilizcede Motivation kelimesinin dayandığı motive kelimesinin ifade ettiği mananın dilimizdeki karşılığının literatürde “güdü” olarak yer almaktadır. Bu bağlamda motivasyon kelimesinin kullanımı ile kasıttaki bulunan unsur bireyin davranışının sebebi olan güdüdür (Seker, 2015, s.22). Küçüközkan (2016) ise, güdü olgusunun bireyi eyleme teşvik eden itici güç olarak geçtiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda Küçüközkan’a (2016) göre; dürtü her hangi bir yaşayan organizmanın bir yaşamsal ihtiyacını tatmin edilebilmesi için kendisini eyleme yönlendiren itici güç olarak da

betimlenebilmektedir. Macit'e (2001) göre motivasyon bir faktörler kombinasyonu olarak ele alındığında kapsamında kişilerin tatmin bekleyen ihtiyaçları, seçenekleri eleme ve tercihte bulunma yetenekleri ile bu seçim için seçenek ve fırsat sağlayan çevresel koşullar bulunacaktır. Eren (2015) ise ekleme yaparak eyleme geçme ve sürdürme çabalarının toplamı olarak motivasyon tanımını genişletmektedir. Seker'e (2015) göre motivasyon akademik kavram olarak da normal yaşamda da aynı manada kullanılan bir terimdir.

Motivasyon, eylemi başlatan, başlayan eylemin devamını itkileyen ve aynı zamanda eylemin olumlu sonuca doğru yönelmesini sağlayan üç ana özelliği içeren bir güç olarak tanımlanabilir (Eren, 2015, s.498). Küçüközkan (2016) ise tanıma kişilerin belirlenmiş bir gaye için kendi arzuları ile eyleme geçmeleri unsurunu eklemiştir. Literatürde birbirinden farklı araştırmacıların çalışmalarında yer verdiği tanımların içeriğinde üç genel kabul görmüş unsurun bulunduğunu görülmektedir. Bu unsurlar kısaca eyleme yönlendirmek, eylemi kanallandırmak ve eylemi devam ettirmek olarak özetlenebilir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007; Bayrakdar, 2016).

Küçüközkan'ın (2016) araştırmasında aynı zamanda tarihsel perspektifte bakıldığında ilk başta motivasyona odaklanan araştırmaların sonrasında iş tatminini araştırmaya yöneldiği izlenmektedir.

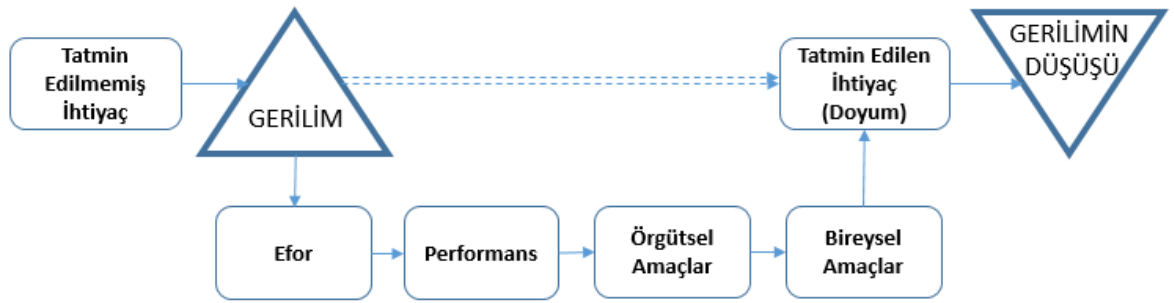
2.2.2. Motivasyon Teorileri

Geçmiş akademik çalışmalarda, yapılan literatür taramaları kapsamında araştırmacıların motivasyon kavramının temel olarak iki başlıkta sınıflandırıldığı saptanmıştır. Bu konuda ağırlıklı olarak kullanılan iki adet sınıflandırmanın birincisi Kapsam (içerik) Teorileri ve ikincisi de Süreç Teorileri şeklinde gösterilmektedir (Seker, 2015, s.22; Bayrakdar, 2016).

Küçüközkan (2016) ya göre kapsam yani içerik teorileri eylemi neyin motive ettiği üzerinde durmakta iken diğer süreç teorisi olarak belirtilen yaklaşım ise eylemin nasıl motive edildiğine odaklanmaktadır. Görüldüğü gibi bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı anlayışlardır. Kapsam teorilerini iş tatmini ve ardından da iş tatminine ulaşmak için sarf edilen çaba ile ilişkilendirmek mümkündür. Devamında süreç yaklaşımı ise harcanan efor veya çaba ile bu sarf edilmiş çabanın sonucu olan performans ile ilişkilendirilebilir (Küçüközkan, 2016, s.102). Seker (2015) verdiği örnekte aynı unsurların her bireyde farklı motivasyon yaratabileceğini ifade etmektedir,

bu nedenle de süreç yaklaşımı kapsamında motivasyonun sebebi incelendiği kadar motivasyona dönüşüm süreci de inceleme konusu olmalıdır.

Motivasyon süreci kişinin ihtiyacını fark etmesi ile tetiklenmektedir. Fark edilen ihtiyacın tatmin edilebilmesi için ihtiyaç sahibi bir itici güç ile uyarılarak tatmin için eyleme geçmeye yönlendirilir. Bu proseste amaç ihtiyaçlar ile ortaya çıkan isteğin tatmin edilebilmesidir. Konu ile ilgili süreç haritası Şekil 3'te belirtilmiştir (Tunçel, 2015).



Şekil 3. Motivasyon süreç haritası

Kaynak: Tunçel, 2015

Literatürde yer alan çalışmalardan; motivasyonda, süreci başlatan itkinin bireyin kendi ihtiyaçları olduğu sonucu çıkmaktadır. Birey bir ihtiyaç hissettiğinde, bu ihtiyacını gidermek-tatmin etmek istemektedir. Bu durumda birey bir dürtü, başka bir deyişle itici bir güç ile gereksinimini gidermek yönünde uyarıya tabi tutulur.

Motivasyon teorilerinin literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bunlardan temel olarak ihtiyaç teorileri ile süreç teorileri aşağıdaki başlıklarda araştırmalara dayanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.2.1. Motivasyonda İhtiyaçlar Yaklaşımı

İhtiyaçlar insan doğasının unsurlarındandır. İnsan yaşamının sürdürülebilmesi bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlıdır. Literatürde ihtiyaç kavramından var olma ile ilişkilendirilerek bahsedildiği görülmektedir. Bu bağlamda ihtiyaç var olmak için gerekli unsurları kapsamaktadır, bu nedenle de yokluğu ihtiyaç sahibinin varlığı için tehliktir.

Bu konuda yapılan çalışmalar ihtiyaçlar teorisi kapsamında; bireyin duymadığı her bir ihtiyaç aynı zamanda tatmin olma arzusu yaratmaktadır ve bunun da bireyin güdülenmesine yani iç itki oluşmasına neden olduğu tespit edilmektedir.

Aynı çalışmalarda güdüler ise birey üzerinde etki sağlayan itici güç veya faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu güdüler veya diğer bir yaklaşımla itici güçler bireyi harekete geçmeye yönlendirmektedirler. Yeniden bir davranışla sonuçlanan bu güdü- ihtiyaç ilişkisi motivasyon kavramının yapı taşı olarak betimlenebilir.

İhtiyaçlar ve motivasyon arasındaki ilişkilere odaklanan motivasyon teorilerinin başlıcaları olarak; Murray'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi (Manifest Needs Theory), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs), Alderfer'in E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi, Herzberg'in İki-Faktör (Two-Factor) Teorisi ile McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi (McClelland's Theory of Needs) aşağıdaki başlıklarda daha önceki yapılmış çalışmalara dayanılarak açıklanmıştır.

2.2.2.2.1. Murray'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi (Manifest Needs Theory)

Murray'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar modeli (Manifest Needs Theory) açık ihtiyaç teorisi olarak da bilinmektedir. Bu modelin kökeni 1930'larda Harvard Psikoloji Kliniği'nde Henry A. Murray ve çalışma arkadaşlarının ilk çalışmalarına dayanmaktadır (Robinson, 2004, s.64).

Murray'ın teorisine göre, insanlar başarıya ihtiyaç, güç ihtiyacı ve bağıllık ihtiyacı gibi çok çeşitli ihtiyaçları tecrübe etmektedirler, ancak her birey aynı ihtiyaçları deneyemeyecektir. Uygun çevre koşulları belirli ihtiyaçları aktive etmektedir (Maslanka, 2004, s.17).

Murray Freud'cu motivasyon görüşünü sınırlı olarak değerlendirmektedir. Bu nedenle de yeni bir motivasyon sınıflandırmasına ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Çalışmaları sonunda, davranışları yönlendirebilecek 20'den fazla ihtiyacın bir listesini tanımlamış ve bu listeyi beklenen etkilerine göre sınıflandırmıştır (Alrasbi, 2013, s.44).

Murray bireylerin çeşitli ihtiyaçların güçlü yönlerine göre, örneğin başarı, bağıllık, özerklik ve baskınlık ihtiyaçlarına göre sınıflandırılabilceğini teorileştirmiştir (Alnoeim, 2002, s.38).

Murray'ın belirlediği ihtiyaçlar hiyerarşik değildir yani aynı zamanda var olabilirler. Murray (1938), kişiliğin birçok iç veya dış faktörün etkileşimi sonucu şekillenebileceğini öne sürmektedir. Murray çalışmalarında bireylerin başarı, bağıllık, özerklik ve baskınlık ihtiyacı da dahil olmak üzere iki düzine ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Aktaran: Alrasbi, 2013, s.44).

Murray, bu ihtiyaçların çoğunlukla içsel olmaktan ziyade öğrenildiğine ve dış çevreden gelen ipuçları ile aktive edildiğine inanıyordu. İhtiyaç duyulmadığında,

ihtiyacın latent olduğu veya aktif olmadığı söylenmektedir (Alnoeim, 2002, s.38; Topaloğlu, 2018d).

Murray'ın geliştirdiği ihtiyaçlar listesi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin de dayanak noktası olmuştur (Künarcı, 2016).

Murray, insan davranışını anlayabilmek için motivasyonun tanımlanması ve ölçümü ile ilgilenmiştir. Bu bağlamda, insan davranışlarını anlayabilmek için ihtiyaç kavramını anlamak gerekmektedir. Murray iki tür ihtiyaç arasında ayırım yapmaktadır (Robinson, 2004, s. 64). Bunlar; Viskojenik İhtiyaç ile Psikojen veya İkincil İhtiyaçlardır.

Viskojenik ihtiyaç, gıda gibi vücudun fiziksel koşulları ile ilgili olan ihtiyaçlardır.

Psikojen ihtiyaçlar ise ikincil ihtiyaçlar olarak da tanımlanmaktadır. Toplamda 27 tane olan psikojen ihtiyaç ise hırs, savunma, insan gücüne tepki, bilgi ve bilgi değişimi olarak 5 ana sınıfa ayrılmıştır.

Robinson (2004), Murray'ın birkaç yıl süren klinik gözlemlerine dayanarak, kişiliğin çeşitli kişiliklerin güçlü yönlerine göre değişkenlere göre sınıflandırılabileceğini iddia ettiği klasik “Kişiliğin Keşifleri”ni yazdığını aktarmaktadır. Murray'a göre özerklik çevreden gelen baskılardan ve dış tesirlerden bağımsız karar alabilme veya basitçe özgür bir yaşam sürdürebilme şeklinde betimlenmektedir (Calp, 2013, s.17).

Murray'e göre her ihtiyaç iki faktörden oluşmaktadır (Maslanka, 2004, s.17):

- A. Motifin yönlendirildiği nesneyi temsil eden niteliksel veya yönlü bir bileşen ve
- B. Nesneye yönelik güdünün güçlü veya yoğunluğunu temsil eden niceliksel veya enerjik bir bileşen.

Aynı şekilde, bir insanın ihtiyacını anlamak için, önceki deneyimlerini dikkate almanın gerekli olduğu çıkarımında bulunmuştur.

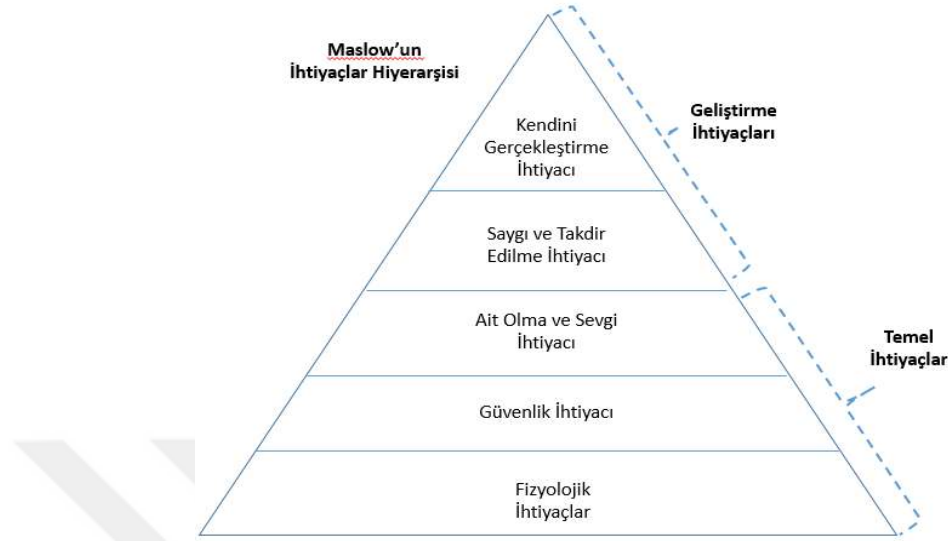
Liderliğin bu teori ile bağlantısı, bireylerin veya grupların ihtiyaçlarını karşılayacak ortam geliştirip geliştirememeleri ile ilgili görünmektedir. Liderler, tespit ettikleri ihtiyaçların giderilmesi ile ilgili uygun şartları oluşturarak bireylerin veya grupların belirlediği hedefe doğru yönelmesini sağlayacak güdülenmesini sağlayabilirler.

2.2.2.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Hierarchy of Needs)

Abraham Maslow 1940 ile 1950 yılları arasında insan ihtiyaçlarını iki gruba ayırarak sınıflandırmıştır (Robinson, 2004, s.53; Tunçel, 2015). Maslow güdüleme teorisi ile tüm ilgili akademik araştırmalarda yer verilmesine neden olan büyük bir ün kazanmıştır. Bu anlayış bir ihtiyaçlar dizisi içermektedir. Buna göre bütün insan gereksinimleri aşağıdan yukarıya doğru beşli kademeyi içeren bir dize şeklinde kategorize edilebilmektedir. Araştırmalarda tanımlanmış olan sıralı olarak kategorize edilmiş kademelendirme aşağıdaki gibidir (Eren, 2015, s.504; Robinson, 2004, s.63):

1. Fizyolojik veya yaşamsal gereksinimler: Bunlar giyim, sıcaklık kontrolü, yiyecek, su, barınak ve cinsiyet gibi temel fizyolojik gereksinimlerden oluşmaktadır. Para ve istihdam varsa bu ihtiyaçların çoğu satın alınabilir. Tatmin olmuş bir ihtiyaç, bir davranış mottosu değildir. Fizyolojik ihtiyaçlar makul ölçüde tatmin edildikten sonra davranışları motive etmekten vazgeçerler ardından yeni ihtiyaçlar (güvenlik ihtiyaçları) ortaya çıkar (Chindanya, 2002).
2. Güvenlik gereksinimleri: Bunlar, fiziksel veya psikolojik zarardan korkusu olmadan yaşama ihtiyaç duyulmasını kapsamaktadır. Kişilerin güvenli bir fiziksel ve duygusal çevreye ihtiyacı vardır. Steyn'e (1996: 6) göre bu seviye istikrarı (finansal güvenlik dahil) temsil etmektedir (Chindanya, 2002).
3. Sosyal gereksinimler ile ait olma ve sevgi gereksinimleri: Bunlar, bireyin akranları tarafından kabul edilme ve arkadaşlıklarını geliştirme isteğiyle ilgilidir. Bireyler bir gruba, aileye vb. ait olma ihtiyacını hisseder. Kişinin aidiyet duygusunu doğrulayan grup üyelerinin geri bildirimi gereklidir (Chindanya, 2002).
4. Saygınlık ve Değer gereksinimleri: Bunlar, bireyin pozitif bir benlik sergileme ve başkalarından tanıma, dikkat ve takdir alma arzusuna odaklanır. Chindanya (2002) iki tür saygınlık ihtiyacını, yani (a) ustalık ve başarı ihtiyacını ve (b) diğerlerinden tanınma ve onaylama ihtiyacını birbirinden ayırarak ifade etmiştir. Chindanya'ya (2002) göre bu gereksinimlerin tatmin edilmesi özgüvene ve memnuniyet duygusuna yol açmaktadır.
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri: Bu, bireyin öncelikle bir birey olarak tam potansiyelini geliştirmesi ve bunun gerçekleşmesi için mümkün olan her şeyin olmasıyla ilgili olduğu tanımlanmış en yüksek ihtiyaç kategorisidir.

Maslow'un önermesinde açıkladığı bu gereksinimler Şekil 4'de içerdiği sıra ile gösterilmektedir.

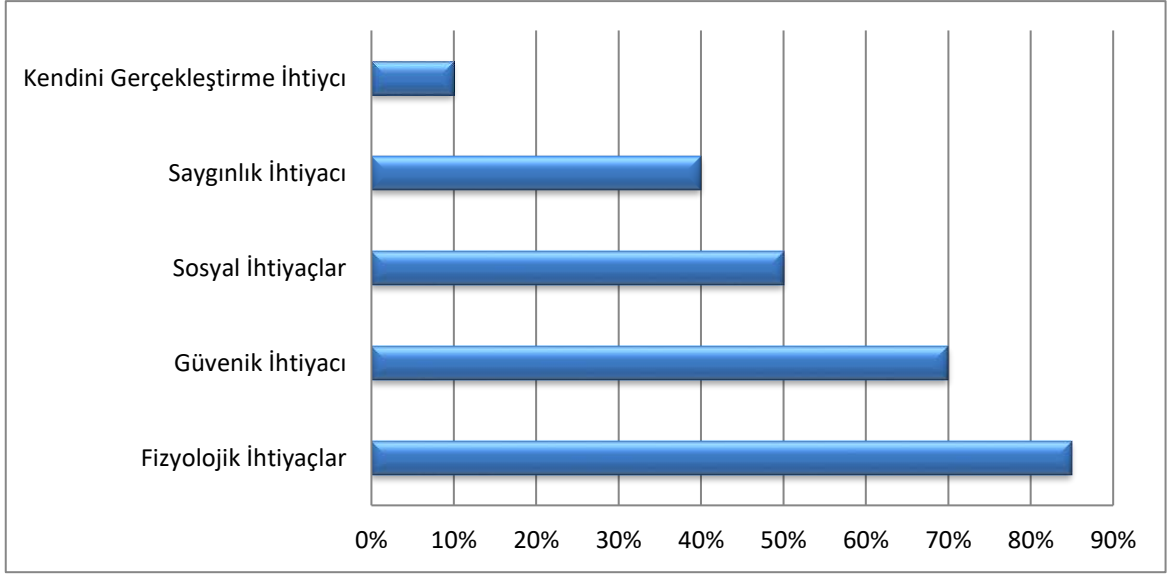


Şekil 4. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Kaynak: Küçüközkan, 2016, s.102; Robinson, 2004, s.56

Küçüközkan'ın (2016) aktarımına göre Maslow'un belirlediği ihtiyaç kategorilerini temel ve tamamlayıcı olarak iki grupta sınıflandırılmaktadır. Bu gruplar birincil ve ikincil ihtiyaçlar olarak da seviyelendirilebilmektedir. Araştırmalarda, bazı psikologların, kişilerin bir kısım gereksinimlerini ayrıştırarak diğer bazı gereksinimlerine göre önceliklendirdiğini öne sürdükleri görülmektedir. Bu psikologlara göre kişilerin üçüncü sıradaki ihtiyaçları hissedebilmesi için öncelikli olarak birinci sıradaki ihtiyaçlarının giderilmesi şarttır. Bu şekilde ön sırada tanılanmış bir gereksinim tatmin edilmedikçe arka sırada konumlandırılmış ihtiyaçların da tatmini geciktirilmiş olmaktadır (Küçüközkan, 2016, s.102).

Maslow bir kişinin ortalama olarak ihtiyaçlarının ancak belli bir kısmını karşılayabileceğini ileri sürmüştür (Güney, 2012, s.260). Şekil 6'da Maslow'un ileri sürdüğü ihtiyaçların ortalama karşılanma yüzdelerini göstermektedir.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyaçlarının Bireylerde Ortalama Karşılama Yüzdeleri

Kaynak: Güney, 2012

Maslow'un sınıflandırmasının en altında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar kategorisi diğer ihtiyaç kategorilerinden ayrılmaktadır. Bu ihtiyaç kategorisindeki gereksinimler nitelikleri açısından temel ve ilk olarak betimlenmektedir (Eren, 2015, s.504). Bu hususta Eren (2015), bireyin tüm kategorilerdeki ihtiyaçları aynı anda hissetmesi ve tatmin etmek için imkanı olsa dahi ilk önce listedeki fizyolojik ihtiyaç kategorisindeki ihtiyaçlarını tatmin etmeyi düşüneceği örneğini vermektedir. Güney'e (2012) göre ise hissedilen ihtiyaçların bir bireyi eyleme yönlendirebilmesi ancak bu gereksinimlerin giderilmesi ile ilişkilidir, benzer bir şekilde Maslow da tatmin edilen gereksinimlerin kişileri motive etme gücünün azaldığını kaydetmiştir.

Bu hiyerarşik kategorilerin en altında bulunan fizyolojik gereksinimler aslında temel ihtiyaçları ifade etmektedir (Chindanya, 2002). Bu kategorideki gereksinimlerin tatmin edilmesi yaşamsal zorunluluktur. Bu kategori kapsamında yemek yemek, su içmek, barınma ihtiyaçları ve benzeri gereksinimler bulunmaktadır (Eren, 2015, s.504). Küçüközkan'a (2016) göre kişiler sürekli halde bu kategorideki ihtiyaçları karşılamakla gayreti içindedirler, ancak bir kere tatmin edildiklerinde kişileri güdüleyici özelliklerini yani itkilerini kaybederler.

Kişinin karşılaşılabileceği herhangi bir tehdit, tehlike, kayıp ihtimalinden korunma gereksinimi güvenlik ihtiyacı olarak tanımlanabilir. İnsanlar, yaşamsal gereksinimler olarak da ifade edilen fizyolojik ihtiyaçları açısından tatmin duygusu yaşadıklarında sonraki sıralamada yer alan güvenlik kategorisindeki gereksinimlerini

hissetmeye başlarlar. Bu aşamaya gelindiğinde hissedilen ihtiyaç tüm olası tehditlere karşı güvende hissetmek olarak ifade edilebilir (Küçüközkan, 2016, s.103; Chindanya, 2002).

Güven hissinin temini ile kişi kendini sosyal bir grubun üyesi olarak tanımlama arzusunu hissedecektir. Bu gereksinim aynı zamanda sevmeye ve yanı sıra sevilme arzusunu içermektedir (Küçüközkan, 2016, s.103; Chindanya, 2002).

Birey sıra ile kategorilerde yer alan gereksinimleri giderildikçe bir üst basamaktaki ihtiyaçlar için güdülenir. Bunlar da sırası ile saygı ve takdir görme gereksinimi ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Zel'e (2011) göre hiyerarşinin en tepesindeki kategoriye işgal eden kendini gerçekleştirme gereksinimi en basit şekilde bireyin olabileceği her şeyi olabilme isteği olarak ifade edilebilir.

Chindanya'ya (2002) göre, oldukça az sayıda araştırmacı Maslow'un teorisini eleştirmiştir. Chindanya'nın (2002) aktardığına göre, Wahba ve Bridwel (1983), Maslow'un teorisinin yaygın olarak yayınlanmasına rağmen, teoriyi destekleyecek çok fazla araştırma kanıtı bulunmamasının ilginç bir paradoks ortaya koyduğunu ileri sürerek eleştirileride bulunmaktadır. Bununla birlikte, Wahba ve Bridwel (1983), teoriyi onaylayan hiçbir araştırma olmamasına rağmen, teorinin "hemen hemen test edilemez" olduğu için geçerliliğini yitirmediği sonucuna varmıştır.

2.2.2.2.3. Alderfer'in E.R.G. (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

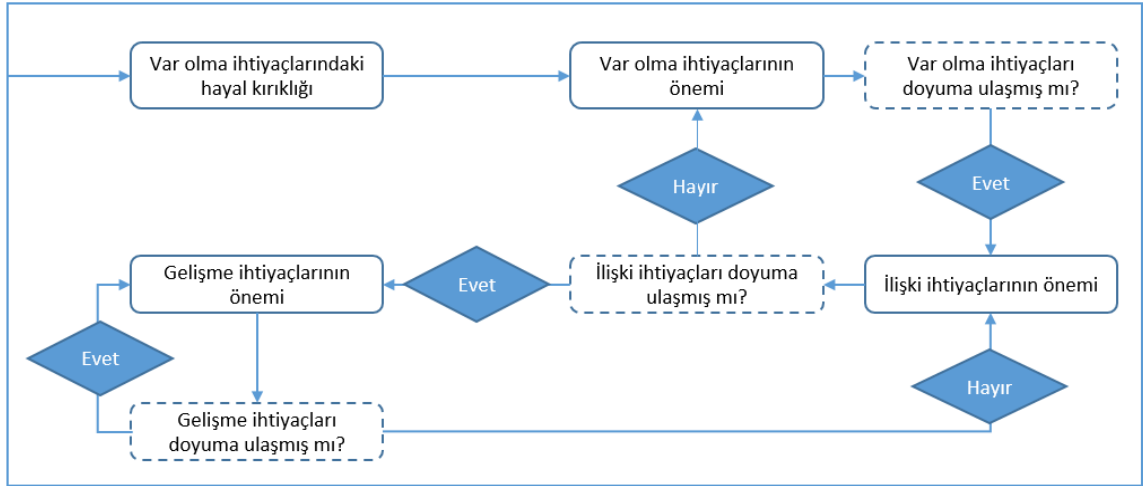
Clayton Alderfer içerik yaklaşımlarına katkıda bulunmuştur (Eren, 2015). Alderfer'in ortaya çıkardığı ERG yaklaşımı incelendiğinde Maslow'un beş kategoride değerlendirilen ihtiyaçlar kategorilerinin üç kategoride sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu halde Alderfer'in daha basit ve anlaşılır bir teori kurguladığını söylemek mümkün olmaktadır (Türker, 2007, s.9).

Alderfer'in motivasyon teorisi, aynı zamanda üç faktörlü teori veya kısaltılmış olarak ERG (Varoluş, Bağlantılılık ve Büyüme) teorisi, insanların motivasyonu ile ilgili bir teoridir. Motivasyon Teorisi, Clayton Paul Alderfer tarafından Maslow'un ihtiyaçlar piramidinin bir uzantısı olarak yayınlanmıştır. Bu yaklaşım İnsan ihtiyaçlarının piramidini belirli ihtiyaçlardan soyut ihtiyaçlara üç temel aşamada düzenlemektedir (<https://managementmania.com/en/alderfers-theory-of-motivation>). ERG yaklaşımında yer verilen üç kategorideki gereksinimler aşağıda sıralanmıştır.

1. **Var olma İhtiyacı:** Varoluş ihtiyaçları, çeşitli güvenlik şekilleri, fizyolojik ve maddi ihtiyaçları içermektedir. Güvenlik ihtiyaçları temel olarak korku, endişe, tehdit, tehlike, gerginlik gibi fizyolojik ihtiyaçlar, bireyin boş zaman, egzersiz, uyku gibi canlılık seviyesinde tatmin arayışına işaret eder. Maddi ihtiyaçlar, bir kişinin yaşamı için gerekli olan yiyecek ve giyecek dahil olmak üzere kaynakları ifade etmektedir (Yang, Hwang ve Chen, 2011; Türker, 2007, s.9; Küçüközkan, 2016, s.103).
2. **Aidiyet İhtiyacı:** Literatürde ilişki gereksinimleri olarak da ifade edilmektedir (Eren, 2015, s.511). İlgili ihtiyaçlar güvenlik, aidiyet ve saygı duygularını içerir. Güvenlik duygusu, insanlığın karşılıklı güvenini içerir. Aidiyet duygusu, izolasyon, yalnızlık ve mesafe gibi her tür acıdan korunmayı ifade eder. İnsanlar normal olarak kabul edilmek ve bir grubun üyesi olmak isterler. Ait olma ihtiyaçları başkalarına verilen sevgiyi veya başkalarından kabul görmeyi içerir. Saygı duygusu, sadece popülerlik, sosyal statü, üstünlük, önem ve iltifat gibi diğerlerinden saygı duyulması anlamına gelir (Yang, Hwang ve Chen, 2011).
3. **Gelişme İhtiyacı:** Büyüme ihtiyaçları, insanın kendi benliğine saygısı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini içermektedir. Benlik saygısına duyulan gereksinim, takip etme, bilgi edinme, elde etme, kontrol etme, güven oluşturma, bağımsız olma ve kendini yetkin hissetme becerisi gibi kendine has etkileri ifade eder (Yang, Hwang ve Chen, 2011; Türker, 2007, s.9). Kendini gerçekleştirme, bir bireyin hedeflerine ulaşmak ve kişiliğini geliştirmek de dahil olmak üzere, kendi başına başarılarını ifade eder (Yang, Hwang ve Chen, 2011). Kişinin kendi potansiyellerini gerçekleştirme ve başkalarının büyümesini destekleme yetenekleri de bu kapsamda değerlendirilir (Eren, 2015, s.511).

Yang, Hwang ve Chen (2011) araştırmalarında ERG yaklaşımının, bireysel insan davranışlarına katkıda bulunan faktörleri anlamaya yönelik bir motivasyon yapısı olduğunu açıklamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi'nin bir çıktısı olan ERG, işyeri sorunlarını, ilişki paradigmalarını ve kişisel gelişim tercihlerini açıklamak ve / veya tahmin etmek için kullanılabilir (Caulton, 2012).

Küçüközkan (2016), ERG yaklaşımı ve Maslow teorisinin her ikisinde de piramit ile ifade edilen ihtiyaç hiyerarşi modeli olduğunu ifade etmektedir. Alderfer'in ERG teorisi şematik olarak Şekil 6'da gösterilmiştir.

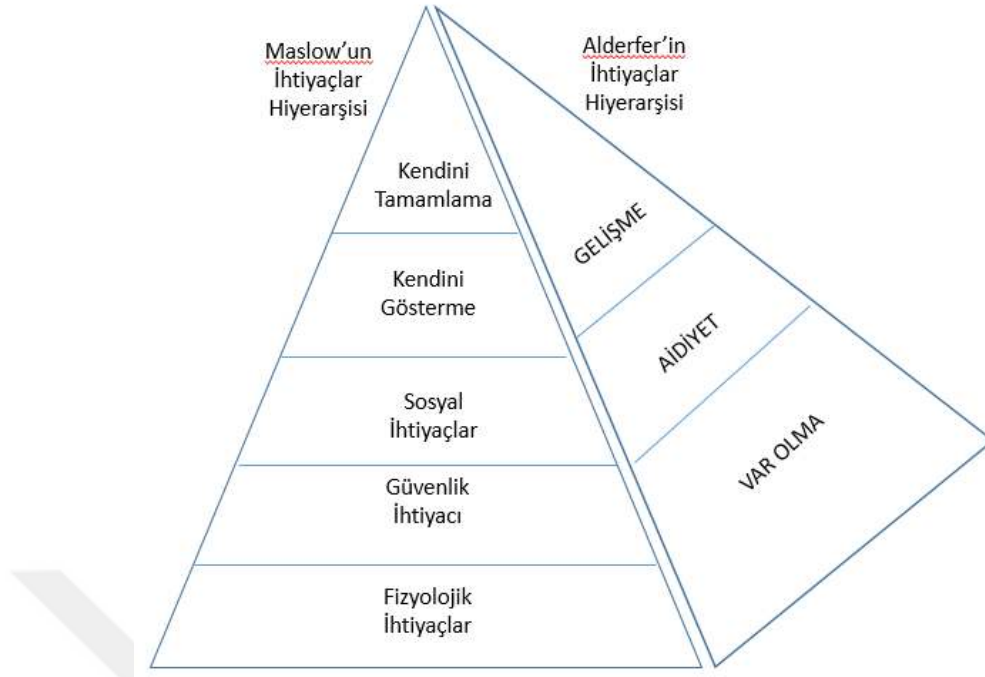


Şekil 6. Alderfer'in ERG teorisi

Kaynak: Güney, 2012, s.267

Küçüközkan'a (2016) göre Alderfer'in ERG modelinde kişilerin üst seviyedeki bir gereksinimlerini gideremeyip başarısız olma durumlarında bireylerin daha önce tatmin olmuş olsa dahi alt seviye bir gereksinimi duyumsaması mümkün olabilmektedir. Araştırmacıya göre bu durum literatürde hayal kırıklığı yaşama ve geri çekilme ilkesi olarak adlandırılmaktadır. Yani ERG modelinde ihtiyaç sahipleri ERG piramidinin seviyeleri arasında dolaşabilmektedirler (Güney, 2012, s.266).

Her iki ihtiyaçlar teorisinin karşılaştırması Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 7. Maslow ve Alderfer'in karşılaştırmalı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorileri

Kaynak: Türker, 2007, s.10

Güney (2012) Maslow'un piramidinde yar alan en alt iki kategori gereksinimin Alderfer'in eş piramidinde en alt ihtiyaç ile denkleştğini göstermektedir. Aynı şekilde Maslow'un en üstte tanımlanan iki kategorideki ihtiyacı da Alderfer'in en üstte yer verdiği ihtiyaç ile eşleşmektedir. Her iki yaklaşımda da ortadaki ihtiyaçlar birbirine karşılık gelmektedir.

Caulton'a (2012) göre, ERG yaklaşımı hakkında çok fazla ampirik çalışma görülmemektedir.

2.2.2.2.4. Herzberg'in İki-Faktör (Two-Factor) Teorisi

Seker (2015), Herzberg'in Çift faktör teorisin de literatürde bir içerik yaklaşımı olarak geçtiğini ifade etmektedir.

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi, aynı zamanda iki faktörlü teori olarak da bilinmektedir (Tan ve Waheed, 2011). Herzberg teorisi, iki yüz mühendis ve muhasebecinin yaptıkları bir araştırmaya dayanmaktadır (Chindanya, 2002; Tan ve Waheed, 2011). Uygulanan anket çalışmasında; bu kişilerden özellikle memnun oldukları veya özellikle çalışmalarından memnun olmadıkları dönemleri belirtmeleri ve duygularını derecelendirmeleri istenmiştir (Chindanya, 2002). Tan ve Waheed, (2011)

bu araştırmanın bulgularını özetlerken iyi duygular hakkındaki cevapların genellikle işin içeriğiyle (motivasyonlar) ilişkili olduğunu ve kötü duygular hakkındaki yanıtların ise iş bağlamıyla ilişkili olduğunu (hijyen faktörü) belirtmişlerdir. Herzberg teorisi, motivasyonun ihtiyaçlar hiyerarşisi olarak tanımlanabilen tek bir boyut olmadığını, ancak bunun iki ayrı bağımsız faktörden oluştuğunu iddia eder (Chindanya, 2002; Güney, 2012, s.262).

Yusoff, Kian, Talha ve Idris (2013), bu teoride bireylerin alt düzey ihtiyaçlarının (dışsal veya hijyen faktörleri) karşılanmasının, onları çaba göstermeye motive etmeyeceğini, ancak sadece bunlardan memnun olmalarını önleyeceğini iddia edildiğini ifade etmektedirler. Aynı şekilde, Kurt (2005) da, Herzberg'in çalışması sonucunda belirlenen işgörenin işyerinde olumsuz duygular algılamasına neden olan hijyenik etmenler ile aynı işgörenin işine bağlılığını artıran olumlu duyuları tetikleyen motivasyon etmenleri ayırtmıştır. Araştırmacıya göre, olumsuz duygulara sebep olan etmenler çalışanın işten ayrılmasına varacak kadar kötümser sonuçlar doğurabilmektedir. Motivasyon etmenleri olarak geçen unsurlar ise aksine, çalışanın kendini işyerinde mutlu hissetmesine neden olmaktadır. Tan ve Waheed (2011), motivatörleri; başarı, tanınma, sorumluluk ve ilerleme gibi işin içine yerleştirilen faktörlerle açıklamışlardır. Aynı şekilde, hijyen faktörleri ise çalışanların işte yaşadığı memnuniyetsizlik duyguları ile ve iş dışındaki kişiler arası ilişkiler, maaş, denetim ve şirket politikası olgular ile ilişkili görülmektedir.

Eren (2015) ve Güney (2012) birbirlerinden bağımsız olarak yaptıkları çalışmalarında bir kısım faktörlerin ise varlığı ile çalışanda ek bir tatmin hissi yaratmadığını ifade etmişlerdir, ancak bu faktörlerin eksikliği işyerindeki çalışanlarda olumsuz duygular ve tatminsizlik yaratarak işten ayrılmaya varan sonuçlara sebep olabildiğini saptamışlardır.

Herzberg teorisinde işin zenginleştirilmesi kavramına yer vermektedir. İşin zenginleştirilmesi kavramı; işin işgören nezdinde daha anlamlı algılanmasını sağlamak üzere güdülenme yaklaşımının sistematik şekilde uygulanmasını içermektedir (Küçüközkan, 2016, s.104-105).

Kurt (2005), motivasyon ve hijyen faktörlerinin kombinasyonlarını değerlendirerek bu faktörlerin farklı değerler alması durumunda işte neden olabileceği dört ayrı durumu çalışmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre bu durumlar;

- A. Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen durumu: Faktörlerin bu kombinasyonda olduğu bir işyerinde çalışan işgörenler yüksek motivasyonları sebebi ile işlerinden daha az memnuniyetsiz olacak ve şikayet etmeyeceklerdi. Aynı zamanda performans ölçümleri de yüksek değer verecektir.
- B. Düşük motivasyon ve düşük hijyen durumu: Bu faktör kombinasyonunda çalışanların işlerinden kaynaklanan şikayetleri yüksek olacağı gibi performans çıktıları da düşük seviyede seyredecektir.
- C. Düşük motivasyon ve/fakat yüksek hijyen durumu: Bu faktör kombinasyonunda işgörenler düşük motivasyon ile çalışmalarına rağmen şikayette bulunma ihtiyacı hissetmezler.
- D. Yüksek motivasyon ve/fakat düşük hijyen durumu: Bu kombinasyonda ise çalışanlarda motivasyon yüksek seyretmekte olmasına rağmen işgörenler çalışma ortamından memnuniyetsizliklerini şikayetleri ile belli ederler. Bu ve benzeri durumlarda çalışanlar iş çıktıları doğrultusunda ödüllendirilirler ise olumsuz şartlara rağmen motivasyonları yüksek devam edebilir.

Eren (2015), Herzberg modelinin özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için uygun olmadığı görüşündedir. Bu bakış açısı ile gelişme aşamasındaki devletlerdeki popülasyon henüz 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara ulaşmadığı için birinci, ikinci ve üçüncü basamaktaki ihtiyaçlar aynı zamanda güdeleyici rol de oynayabilmektedir.

2.2.2.2.5. McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi (McClelland's Theory of Needs)

McClelland'ın İhtiyaçlar Teorisi, gereksinimlerin Maslow'un öne sürdüğü gibi hiyerarşik olarak düzenlenmediğini ve fakat eşzamanlı olarak ortaya çıkabileceğini savunan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla, teoriye göre, daha üst seviyede gereksinimler olan özerklik ve başarı ihtiyaçları ile daha düşük seviyede takip edilen üyelik ve güç ihtiyacı eşzamanlı olarak motive olabilmektedir (Chindanya, 2012).

Bir davranışçı olmayan McClelland, başarıya ihtiyaç gibi içsel motiflerin varlığını savunmuştur, ancak bunların bilinçaltında olduğunu ve dolayısıyla sadece projektif testlerle ölçülebilir olduğunu iddia etmiştir (Locke ve Latham, 2012).

Bu yaklaşım Henry Murray tarafından ortaya atılmış olmakla beraber gelişmesini sağlayan çalışmalar David McClelland tarafından yapılmıştır. McClelland 1960'lı yıllardan itibaren kişilerin ihtiyaçlarını öğrenmeyle kazandığını iddia etmiştir.

Buna istinaden, McClelland'ın çevresel etmenler ve bireysel davranışlar arasında bir korelasyon arayışında olduğun tespiti yapılabilir (Önen ve Kanayran, 2015).

Eren (2015) ve Güney (2012), McClelland'ın yaklaşımının başarıma, bağlılık ve güç gereksinimlerini temel aldığını ifade etmişlerdir. Küçüközkan (2016) tarafından da bu yaklaşımda tanımlanan ihtiyaç kategorilerinin sosyo-psikolojik olarak betimlenen gereksinimler olmakla beraber toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmaktadır.

Tunçel'e (2015) göre kişinin başarıya atfettiği önem ve verdiği değer boyutu başarıma ihtiyacını ifade etmektedir. Eren (2015) ise güç ihtiyacının kişinin kendi çevresinde egemenlik kurma arzusunun sonucu olduğunu belirtmektedir. Güç ihtiyacına sahip bireylerin otoriteye atfettikleri önem de yüksektir, aynı zamanda kurumu ve iş disiplini çok önemsedikleri kaydedilmiştir (Küçüközkan, 2016, s.106). Güney (2012) de bağlılık ihtiyacını tanımlarken bu gereksinimin insanlar ile iletişimde bulunma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi kapsadığını belirtmiştir.

Bu yaklaşımın işe yerleştirme proseslerinde çok olumlu katkı sağlayabileceği varsayılmaktadır (Küçüközkan, 2016, s.105). Aday çalışanların bireysel ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların güdülerini doğru tanımlanabilir ise, bu çalışanlara başarıya ulaşma ihtimallerinin en yüksek olduğu ve iş tatmini duyacakları işler önerilebilecektir.

2.2.2.3. Motivasyonda Süreç Yaklaşımı

Araştırmalarda güdülenmenin çok boyutlu karmaşık proseslerinin içerik teorileri ile tam olarak açıklanamadığı görülmektedir. Küçüközkan'a (2016) göre, süreç teorileri bu yetersizlik nedeni ile geliştirilmiştir. Süreç teorileri davranışlara odaklanmasının yanı sıra bir eylemin başlangıç, yönelim ve devam ettirilmesini de teori kapsamında açıklamaya çalışmaktadır. Eylemlerin altında yattığı varsayılan psikolojik olgular araştırılarak ve bu vasıta ile kişilerin karar alma prosesleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

Motivasyon ile ilgili ihtiyaç, değer, beklenti ve algı gibi değişkenleri ve motivasyonu oluşturmaktaki etkilerinin araştırılmasının yeni teorilerin geliştirilmesine sebep olduğu görülmektedir.

Motivasyon ilgili ihtiyaç, değer, beklenti ve algı gibi değişken türleri teori kapsamında ayrıntı olarak incelenmektedir. Teori bu unsurların motivasyonu oluşturmak üzere nasıl bir birliktelik oluşturduğuna odaklanmaktadır. Bu kategoride değerlendirilen yaklaşımlar kapsamında eylemlerin nedenlerinden sadece birisi kişinin gereksinimleri olabilmektedir. Literatür çalışmalarında kişinin eylemlerini ve

motivasyon derecesini etkileyen çok sayıda içsel faktörün yanı sıra pek çok dışsal faktörün de olduğu saptanmıştır.

Birbirinin devamı ve/veya türevi olarak kurgulanmış bu kuramlar arasında en çok bilinenler aşağıda incelenmektedir.

2.2.2.3.1. Beklenti Teorileri (Expectancy Theory)

Süreç teorileri arasında Vroom tarafından geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi ve bu yaklaşımın geliştirilmiş hali Lawler-Porter Modeli Beklenti Teorileri olarak ayrıca sınıflandırılabilir. Bu teoriler, içeriğinde matematiksel modelleme bulunan çalışmalardır. Bu modeller kapsamında motivasyonun faktörleri ayrıştırılarak faktörlerin motivasyona etkisi hesaplanmaya çalışılmıştır.

Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi, Locke'un Amaç Saptama Teorisi, Koşullanma Teorisi ve Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi gibi diğer süreç teorileri her ne kadar birbirlerinden etkilenmekte iseler de ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

2.2.2.3.1.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Teori 1964 yılında Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılmıştır (Önen ve Kanayran, 2015). Chindanya'nın (2002) Beklenti teorisi hakkındaki kısa açıklamasına göre; motivasyon iki ana unsurun kombinasyonu olarak kavramsallaştırılabilmektedir, bunlar; kişinin bir eyleminin belirli bir sonuca sahip olacağı beklentisi ve bu sonucun diğer değerli sonuçlarla ilişkili olarak araçsallığı.

Bekleyiş teorisi de bir süreç yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu süreç tabanlı yaklaşım kapsamında eylemlerin meydana gelişi ve sona erişi arasındaki davranışlardaki değişkenler araştırılmaktadır (Eren, 2015, s.532). Davranışlar belirli gayelere ulaşmak üzere kişinin bilinçli planlaması ile gerçekleştirilirler. Bu bağlamda davranışlar kişinin gelecekle ilgili beklentisinin bir bileşeni olmaktadır (Başar, 2011, s.83).

Kuram dahilinde bireylerin rasyonalist davranışlara sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu nedenle mevcut seçenekler içinden kendisini kendi belirlediği hedefe yaklaştıracak tutumu tercih edecektir (Bulu, 2016, s.20). Bulu (2016) bir kişinin motive edilme derecesinin, belirgin bir tutumun kişiyi gayesine ulaştıracağı beklentisi ile bireyin bu belirlenmiş amaca verdiği değer çarpımına eşit olduğunu açıklamaktadır. Görüldüğü üzere kuram kişilerin amaçlarını gerçekleştirme husundaki beklentileri üzerine kurgulanmıştır (Selen, 2016, s.55)

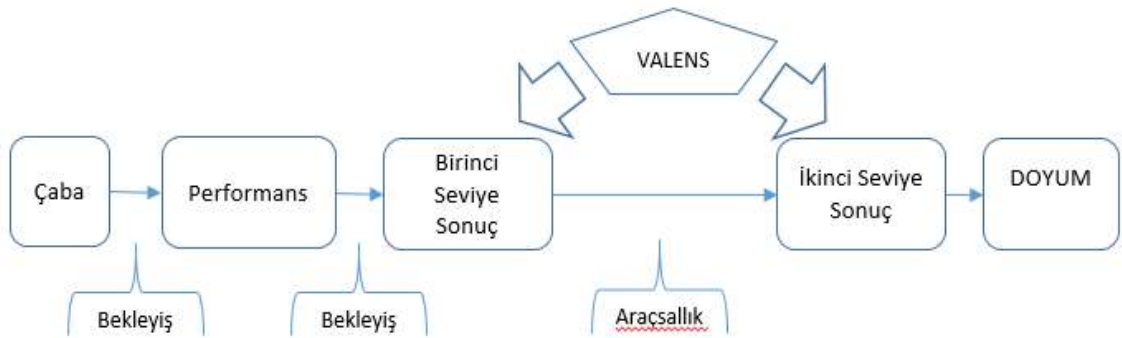
Önen ve Kanayran'a (2015) göre bir kişinin belli bir iş için sarf edebileceği çaba üç faktörle ilişkilidir. Bunlar faktörler aşağıda açıklanmıştır.

A. Beklenti: Çalışanın kendi davranışlarının hedeflenen sonuca uygun olduğunu düşünme halidir. Başka bir deyişle sarf ettiği çabaya değeceğini yani hedefine ulaşabileceğini düşünme durumudur (Bulu, 2016, s.20). Selen'e (2016) göre valensi ve yanı sıra bekleyişi (algısı) yüksek bir çalışan veya birey daha fazla motive olacaktır.

B. Valens: İşgörenin belirlenmiş bir ödülü arzulama düzeyini ifade etmektedir. Başka bir deyişle mükafatın kişiyi cezbetme derecesidir. (Bulu, 2016, s.20). Teori kapsamında valensin -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir(Selen, 2016, s.55),

C. Araçsallık: Önen ve Kanayran (2015) araçsallık unsurunu açıklarken; kişilerin liderleri tarafından kendilerine atanan görevleri hakkı ile yerine getirmeleri halinde kendilerine önerilen ödülü alabileceklerine dair inançlarını ifade ettiğini söylemişlerdir. Bu bağlamda Bulu (2016) bu unsuru performansla önerilen ödül arasındaki bağ olarak tanımlamaktadır.

Araçsallık faktörü farklı kademeler arasındaki ilişkiyi betiler iken, bekleyiş faktörü ise gösterilen çaba ile birinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkilere işaret etmektedir (Selen, 2016, s.55).



Şekil 8. Vroom'un bekleyiş teorisini

Kaynak: Bulu, 2016, s.20

Bekleyiş teorisinin unsurları Şekil 7'de gösterilmiştir.

Güney (2015), bu yaklaşımın motivasyonu [Motivasyon = Valens X Bekleyiş] denklemi ile açıkladığı ifade edilmektedir.

Valens; teoriye göre tanımlanan bir birim ödülün kaç birim arzu ile eşdeğer olduğunu ifade eden ölçü birimidir. Bu tanıma göre kişiler bir ödülü arzulama seviyelerine göre ne kadar çaba göstermeyi kabul edebileceklerine karar vermektedirler. Bir başka deyişle ödülün ihtiyaçlarını tatmin etme değerini göstermektedir (Şahin, 2012, s.94).

Bu bağlamda, motivasyon, bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek olduğunda mümkün olmaktadır (Selen, 2016, s.55).

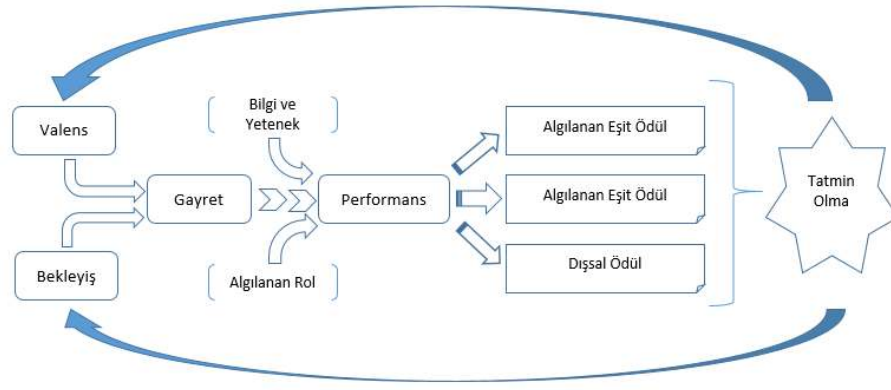
Sonuç olarak kişi, beklentilerinin karşılanması halinde tatmin duygusu yaşayacaktır, aksine beklentiler karşılanamaz ise tatminsizlik yaşayacak ve bundan sonraki gayretlerini sınırlandıracaktır (Çalışkan, 2016, s.14).

2.2.2.3.1.2. Lawler-Porter Modeli

Vroom'un limit teorisinin Porter ve Lawler isimli araştırmacılar tarafından değiştirilerek geliştirilmiştir. Porter ve Lawler kişinin belirgin bir davranışını aynı kişinin performansı ile karşılaştırma temeli üzerinden modellerini oluşturmuşlardır (Macit, 2001, s.56). Küçüközkan'a (2016) göre Porter ve Lawler, kendi modellerinde, Vroom'un modelinde yer alan performans ile tatmin arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadırlar.

Lawler ve Porter, Vroom'un beklentiler teorisini bazı örgütsel koşulları ve şartları dikkate alarak geliştirmeyi ve bu yolla Vroom'un modelini daha sağlam temellere dayandırmayı amaçlamışlardır (Şahin, 2012, s.96). Bu modele göre, Vroom'un beklentiler teorisinde de ifade ettiği şekilde iş görenin işinden doyum sağlaması için beklentilerinin gerçekleşmesi yeterli değildir. Eren (2015), Lawler ve Porter'in teoriye ödüllendirme adaletinin önemini göstererek katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır. İş gören, kendisini aynı işi yapan diğer çalışanlarla mukayese ettiğinde, ortada bir adaletsizliğin olduğunu algılasa ortaya tatminsizlik çıkacaktır. Kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülünden az ise kişi yine tatminsiz olacaktır (Küçüközkan, 2016, s.107). Bu model aynı zamanda rol çatışmasının beklenen davranış, yani motivasyonu olumsuz etkileyeceği katkısı ile de genişletilmiştir Eren (2015, 541).

Porter ve Lawler Motivasyon Modeli Şekil 8'de gibi gösterilmiştir (Macit, 2001, s.56).



Şekil 9. Lawler – Porter motivasyon modelinin çalışma şekli

Kaynak: Macit, 2001, s.56.

Güney’e (2012) göre, bireyin gayret seviyesinin yüksekliği aynı seviyede yüksek bir performans ile sonuçlanmamaktadır. Bu durum ancak için iki yeni değişkenin dahil edilmesi ile açıklanabilmektedir. Bu değişkenlerin birincisi bireyin gerekli ve yeterli bilgi ile yeteneğe haiz olmasıdır. İkincisi ise bireyin örgt veya grup içinde kendisi için algıladığı roldür ki bu da grup veya örgüt içinde bireyden beklenen davranış özellikleridir (Selen, 2016, s.55).

Şahin (2012), yukarıda bahsedilen gayret, bilgi ve yetenek ile rolün kişideki algısı değişkenlerinin korelasyonu sonucunda gösterilen performans önceden belirlenmiş bir ödül ile taltif edileceği ifade etmektedir.

2.2.2.3.2. Adams’ın Ödül Adaleti ve Eşitliği Teorisi (Equity Theory)

Eşitlik teorisinde motivasyonun kaynağının insanların kendilerine eşit davranılması arzusudur. Teori Stacy J. Adams tarafından 1960’lı yıllarda geliştirilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015).

Teoride, hakkaniyet kavramı güdülenmenin temel unsuru olarak yer almaktadır (Küçüközkan, 2016, s.108). Kişiler bir işi yapmaları neticesinde elde ettiği sonuçlar ya da başka bir ifade ile kazançları ile bu sonucu elde etmek için kullandıkları kişisel kaynakları ve yatırımları oranlarlar. Bu girdi çıktı oranı, kişinin elde ettiği faydanın oranıdır. Bireyler kendi oranlarını aynı görevi yerine getiren diğer çalışanların oranları ile karşılaştırırlar, eğer bir eşitsizlik ile karşılaşılır ise bu durumda adaletsizlik algılanır. Adaletsizlik algısı özellikle sonuçlar kişinin aleyhine ise çalışanlar genelde bu durumu performansını düşürerek cevaplamaktadır (Küçüközkan, 2016, s.108). Şahin (2012), bu teorinin çıkarımlarının iş yaşamının gerçekleri ile uyumlu olduğunu belirtmektedir.

Lawler ve Porter modelinin içeriğinde eşitlik teorisinin ilkelerinin de bulunmaktadır. Aslına bakılır ise performans ve algılanan eşit ödül ile tatmin duygusu arasındaki ilişkiler eşitlik modelindekiler ile çok yakınsaktır (Selen, 2016, s.56). Seker’e (2015) göre; araştırmalar ödüllerin hak edildiklerinde zaman geçirilmeden verilmesinin daha etkili sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Bu sayede ödül ile motive edilmek istenen davranış ile önerilen ödül arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir.

General Electric firmasında yapılmış olan çalışmalar ödül adaletinin çalışanlarda sürekli güdülenme sonucu yarattığını göstermektedir (Eren, 2015, s.542). Bu bağlamda, çalışanlar kuruma verdikleri emeğe karşılık olarak kurumun kendisine verdiklerini eşit algılıyor ise motive olacaktır (Güney, 2012, s.271). Başka bir deyişle çalışanlar çevrelerinde adaletli davranış algıları ise huzurlu olmaktadır (Eren, 2015, s.543).

Taşbaşı (2013) bu teoriye göre amacın, ödül adaletinde daima bir eşitlik ve denge aranması olduğunu ifade etmektedir.

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Gayret}} = \frac{\text{Başkasının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkasının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Formüldeki pay veya paydalarda yer alan her bir unsur çalışanın algısına göre yani her bir çalışana göre ayrı ayrı değer almaktadır. Çalışanlar kendileri için hesapladıkları oranları kendileri ile aynı düzeyde saydıkları diğer çalışanlar ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda çalışan bireylerin kendi öz değerlendirmelerinde hissettikleri her haksız durum çalışan tarafından bir eylem ile cevaplandırılacaktır (Selen, 2016, s.56). Yani olumlu algılama durumunda performans artışı ile yanıt verecek, olumsuz algı durumunda ise, başka bir deyişle adaletsiz durum kendi aleyhine ise iş yavaşlatmaktan işten ayrılmaya kadar değişen çok sayıda tepkiden birini verecektir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), adil algılanan iş ortalarının örgüt hedeflerine olumu katkısı olduğunu aksi durumların ise örgüt için olumsuz sonuçlar yaratabileceğini ifade etmişlerdir.

Selen (2016) eşitsizlik ya da başka bir deyişle adaletsizlik algılayan bireylerin aşağıdaki davranışlardan biri ile mevcut eşitsizliği gidermeye çalışacaklarını belirtmektedir:

- a) Sarf edilen gayretin miktarının değiştirilmesi.
- b) Sonucun değiştirilmesi.
- c) Gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi.
- d) İşi terk etme.
- e) Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama.
- f) Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eğer bu yaklaşım iş görenlerin motivasyonunu sağlamak üzere kullanılmak istenir ise özellikle ödül ve adalet kavramlarının çalışan tarafındaki algısına dikkat edilmelidir. Bu algı (Selen, 2016, s.56);

- a) Bu teorinin merkez odağı eşit gayretin eşit şekilde taltif edilmesidir.
- b) Eşitlik ve eşitsizlik durumları personelin işletme içinde ve/veya işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- c) Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki çok zayıftan, olağanüstü güçlüye kadar birçoğuk değişik şekillerde olabilir.

2.2.2.3.3. Locke'un Amaç Saptama Teorisi (Goal Setting Theory)

Künarcı (2016), amaç saptama veya kısaca Amaç teorisi hakkında Edvin Locke tarafından literatüre kazandırılmış bir teori olduğunu ve Locke'nin 1968 yılındaki çalışmaları ile tanındığını aktarmaktadır.

Amaç teorisinde iş başarısı ile kişinin hedefi arasındaki olası ilişkiler araştırılmaktadır (Bulu, 2016, s.21). Künarcı'ya (2016) göre, teoride, bireylere ait hedeflerin yüksek veya diğer bir deyişle ulaşılması zor belirlenmesi durumu ile hedeflerin daha kolay elde edilebilir olarak belirlenmesi durumlarının kişinin motivasyonuna ve dolaysı ile performansına etkisi üzerinde çalışılmaktadır. Aynı çalışmaya göre; zor amaçlara ulaşmak üzere gayret gösteren çalışanların, kolay amaçlara yönelen bireylerden daha yüksek performans göstereceği ortaya çıkmıştır, bu sebeple de bir ay daha çok motive olmaktadır. Bu bağlamda, Bulu, (2016), bu yaklaşımın temelinde kişilerin kendileri için seçtikleri hedefin elde edilebilme seviyesinin bulunduğunu saptamaktadır.

Selen'e (2016) göre, amaç belirleme veya diğer anlatımla hedef saptama kavramının belirginlik, güç ve yoğunluk olarak ifade edilebilen üç unsuru bulunmaktadır. Bunlardan belirginlik saptanan hedefin sayısal halde ifade edilen

ölçüşüm değeridir. Güçlük terimi ile ifade edilen ise kişinin saptanan hedefe ulaşabilme yeterliliğinin bulunup bulunmaması veya bu yeterliliğin seviyesidir. Saptanan bu hedefe nasıl ulaşılabilceği ise yoğunluk terimi ile ifade edilmektedir

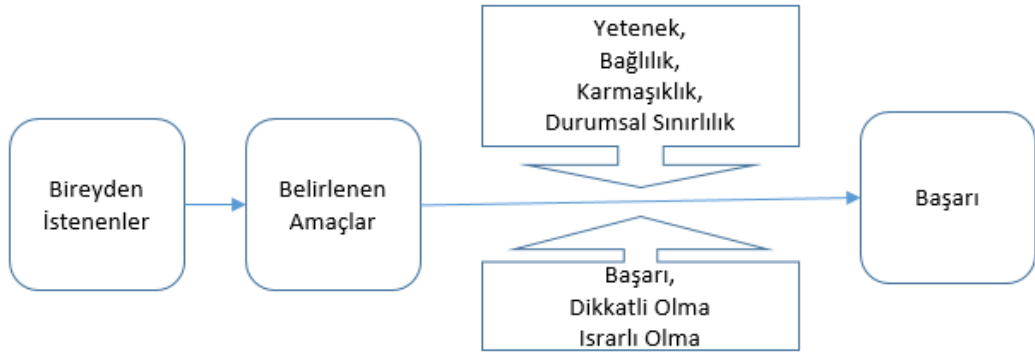
Tablo 2

Motivasyon Oluşumunda Amaç Belirleme Aşamaları

Aşama Bir	İdrak durumunu ifade eder: Kişinin elindeki imkanların bir hedef saptamaya elverişli olduğunu anlaması durumudur.
Aşama İki	Hazırlık aşamasını ifade eder: İşgörenler iletişim, eğitim, eylem planları vasıtası ile hedef saptama için hazırlanırlar.
Aşama Üç	Hedefin özelliklerinin belirlenmesi aşaması: Yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir.
Aşama Dört	Kontrol aşaması: Belirlenen hedeflerin gözden geçirilerek gerekli görülen düzeltmelerin yapılma devresidir.
Aşama Beş	Son Kontrol: Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir

Amaç saptama teorisi kapsamında, Amaç belirleme süreci beş aşamada gerçekleşmektedir (Selen, 2016, s.57). Motivasyon oluşumunun beş aşaması Tablo 2’de gösterilmiştir.

Selen (2016), motive etme ihtimalinin artırılabilmesi için hedefin saptanma sürecinde açık ve net olarak başka bir deyişle kişi tarafından kolayca anlaşılabilir belirlenmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre başarı ihtimalini en çok etkileyecek faktörler kişinin niyeti ve amacı olduğu çıkarımı yapılabilmektedir. Arslan ve Göksoy (2017) da kişisel amaçların devam ettirilen işin başarısında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Şekil 10’da amaç belirleme modeli gösterilmiştir.



Şekil 10. Amaç belirleme modeli

Kaynak: Selen, 2016, s.57.

Locke ve Latham'a (2012) göre hedefler bir yönerge işlevi görmektedir; Amaçla ilgili faaliyetlere ve hedeften uzak faaliyetlerden daha fazla dikkat ve çaba sarf edilir. Bu etki hem bilişsel hem de davranışsal olarak gerçekleşmektedir. Araştırmacılar bu konuda örnek olarak; belirli öğrenme hedeflerine sahip öğrencilerin hedefle ilgili düzensiz geçitlere dikkat etmediklerini ve hedefle alakasız geçitlerden daha iyi öğrendiklerini bulmuşlardır. Aynı araştırmacıların çalışmalarında yer verdikleri diğer bir örnek de; otomobilin sürüşüyle ilgili performanslarının birçok yönü hakkında geribildirimde bulunan kişilerin performanslarının, diğer boyutlarda değil de hedefleri olan boyutlarda geliştirdiğinin gözlemlenmesidir.

Blu (2016), amaç saptama yaklaşımı kapsamında hedefler ve iş başarısı/tatmini arasındaki ilişkiler ile ilgili ulaşabildiği bulguları aşağıdaki gibi aktarmaktadır:

1. Amaç çalışanlara ne kadar açık ifade edilebilir ise çalışanlardan sağlanan iş başarısı da aynı derecede yüksek olmaktadır. Açık ifade edilebilen hedefler çalışanların gayretlerini nereye yönelteceklerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır.
2. Amaçların zorluk düzeyleri ile iş başarısı arasında doğrusal bir korelasyon bulunmaktadır. Bireyler zorluk seviyesi yüksek hedefler için daha fazla gayret gösterilmesi gerektiğini anlamakta ve buna göre davranmaktadırlar.
3. Hedeflerin benimsenme derecesi de başarı için önemlidir. Kendisine hedef atanan iş görenler, bu hedefleri kabullendiklerinde başarıya ulaşmak için daha fazla gayret sarf etmektedirler.
4. Katılım faktörü de iş başarısını etkileyen unsurlardan biridir. Çalışanların işleri ile ilgili verilecek kararlara dahil olduklarını düşünmeleri, verilen karara

ortak hissetmelerine ve dolayısı ile işlerine daha fazla bağlanmalarına neden olmaktadır.

5. Çalışanlara çalışmalarının sonuçları veya diğer bir anlatım ile saptanan hedeflerin sonuçları ile ilgili geri bildirim sağlanmasının iş başarısını artırdığı görülmektedir.

Birinin X hedefine ulaşmaya çalıştığını söylemek, kişinin X'e ulaşmadığı sürece tatmin olmayacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle, hedefler memnuniyetsizliğe karşı memnuniyet için bükülme noktası ya da referans standardı olarak görev yapar. Verilen herhangi bir deneme için, hedefin aşılması, pozitif tutarsızlık arttıkça artan memnuniyet sağlar ve hedefe ulaşmamak, olumsuz tutarsızlık arttıkça artan memnuniyetsizlik yaratır. Denemeler sırasında, daha fazla başarıya sahip olan bir kişinin toplam memnuniyeti de en fazla çıkmaktadır. Ancak burada bir paradoks bulunmaktadır. Nasıl, en zorlu hedefleri olan insanlar aynı zamanda, en az memnuniyetsizlik seviyesindeki insanlar olabilmektedir? Cevap, sorunun içinde gizlidir. Yüksek hedefleri olan insanlar, daha az ile memnun olamadıkları için daha fazla üretmektedirler. Bu kişilerin memnuniyetleri için seviye ölçer yüksek düzeyde ayarlanmıştır. Bu nedenle, kolay hedeflere sahip olan insanlara göre daha fazlasını yapmaya motive edilirler (Locke ve Latham, 2012).

Selen'in (2016), çalışanların amaçlarını sahiplenmiş olması şartı ile zorluk derecesi yüksek ama imkansız olmayan hedeflerin daha kolay ulaşılacak amaçlara göre yüksek motivasyon ve performans çıktısı yarattığı saptamaktadır. Buna ek olarak hedefler bir atama ile değil de çalışanların katılımı ile belirlenmiş ise motivasyon ve performans çıktıları çok daha yüksek olmaktadır. Bununla beraber, çalışanların yaptıkları işlerin çıktıları konusunda düzenli bilgi akışına sahip olması başka bir deyişle geri bildirim imkanları olması tatmin seviyelerini çok olumlu etkilemektedir (Selen, 2016, s.57).

2.2.2.3.4. Koşullanma Teorisi (Reinforcement Theory)

Bu teori ilk olarak 1938'de Skinner tarafından geliştirilmiştir. İnsanın davranışlarının sonuçlarının insan davranışlarını etkileyebilecek başlıca neden olduğunu göstermektedir. Pekiştirme teorisi "etki yasası" na dayanır, bu da çalışanın davranışının olumlu bir etki yaratması halinde, bu davranışın tekrarlanacağı anlamına gelir, aksi takdirde tekrarlanmayacaktır. Pekiştirme teorisi olarak da ifade edilen koşullanma

teorisi temel olarak kişinin davranışlarına odaklanmanın ne tür sonuçlar doğuracağına, dolayısıyla yöneticinin dış çevreyi çalışanlarını motive etmeye daha olumlu bir hale getirmesi gerekir. Pek çok kuruluş, koşullanma teorisini çalışanların davranışlarını analiz etmek için yararlı bir araç olarak takip etme eğilimindedir (Yufei, 2016, s.21).

Pavlov'un Klasik koşullanma Teorisi ve Skinner'in Edimsel Koşullanma Teorisi aynı zamanda öğrenme kuramları altında da sınıflandırılmaktadır. Öğrenme teorileri öğrenen veya diğer bir deyişle öğrenci ile öğrenme sürecini etkileyen faktörler ile ilgilidir. Bu teoriler öğrenen olarak tanımlanan süjenin eylemleri ve psikolojik durumu arasında tanımlanabilen ilişkilere yoğunlaşmaktadırlar (Korkmaz, 2006, s.9).

Bayrakdar'ın (2016) aktardığına göre; Pavlov ve Skinner isimli düşünürler hayvanlar üzerinde bu hayvanların tepkisel davranışlarını inceleyen araştırmalar yapmışlardır. Aynı araştırmada, bu düşünürlerin bulguları da paylaşılmıştır. Buna göre bir organizma eğer eyleminden kaynaklanan bir tatmin yaşamış ise bu eylemini bir daha tekrar etmeye meyilli olmakta, ancak bunun aksine, eylemi sonucunda acı veya memnuniyetsizlik yaşamış ise bir dahaki sefere bu eylemden kaçınmaktadır.

Bu çalışmalar sonucunda eğitim konulu literatürde şartlı refleks olarak geçen, ceza ve ödül ile motivasyonu düzenleyen anlayış ortaya çıkmıştır. Russell'e (1962) göre Pavlov'un çalışmasının sonuçlarını açıklamasına kadar olan zamanın öncesinde istemli davranış olarak tanımlanan eylemlerin, bu çalışma sonunda bilimsel yasalar ile açıklanabilmesi sağlanabilmiştir.

Bayrakdar (2016) Pavlov'un bulgularındaki kavramların; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma olarak sınıflandırıldığını tespit etmiştir. Bunlar:

- a) Olumlu Pekiştirme:** Belirli bir eylemin tekrar edilmesini sağlamak üzere özendirici etki yaratan uyarılar ile ifade edilir. Bu özendiren uyarılara örnek olarak; ödevini yapan bir çocuğun ebeveynleri tarafından çok istediği bir şey ile faraza çukolata ile ödüllendirilmesi çocukta aynı davranışın pekiştirilmesi yani tekrar edilmesi dürtüsü geliştirecektir (Yufei, 2016, s.21).
- b) Olumsuz Pekiştirme:** Bayrakdar (2016) bu madde de Olumlu Pekiştirmenin tam tersi durum söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Olumsuz Pekiştirme ceza anlamına gelmez; Sadece çalışanların kazandığı ödüllerin olumsuz sonuçlarını azaltmayı amaçlamaktadır. Sadece olumlu pekiştirme değil, aynı zamanda olumsuz pekiştirme de çalışanın davranışını artırabilir (Yufei, 2016,

s.22). Negatif pekiştirme, cezalandırılmadan daha müdahaleci olarak değerlendirilebilir (Iwata, 1987, s.374).

c) Son Verme veya Sönme: Belirlenen bir davranışa bütünüyle son verme olarak ifade edilebilir. Bu durum, bir eylemi ortadan kaldırma ve/veya ortaya çıkışını tamamı ile imkansız kılarak yok etme yönelmelerini kapsar. Bu halde; yapılmış olduğu tespit edilen ve fakat istenmeyen bir hareket bir dahaki sefere tekrarlanmayacak ve eylemin pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Bu durum dahilinde istenmeyen bir davranışın bir daha tekrarlanmamasını sağlamak için ceza uygulamasının kesinlikle kullanılmadığı görülmektedir. Ancak, işyerindeki bir çalışanın yapmış olduğu hatalı davranışlarından dolayı, geleceğe ilişkin beklentilerinden mahrum kalacağını net ve açık olarak bilmesi bu kötü olarak betimlenen istenmeyen davranışlarından vazgeçmesini veya diğer bir deyiş ile sönme işlemin gerçekleşmesini sağlayacaktır (Bayrakdar, 2016, s.27). Yufei'ye (2016) göre; istenmeyen davranış olasılıklarını azaltmak için bu tür davranışlar için ödül verilmeyerek önemsizliğinin gösterilmesi önerilebilir. Örneğin; çalışanın bir davranışı kendisi tarafından mükemmel algılanıyor olabilir, ancak, çalışanın kendisinin mükemmel algıladığı bu davranışına övgüde bulunulmaz ise, çalışan bu davranışının inandığı kadar mükemmel olmadığını fark edeceği varsayılabilir. Sönme istenmeyen davranışları azaltabilecek bir faktör olarak karımıza çıkmaktadır (Yufei, 2016, s.22).

d) Cezalandırma: İstenmeyen, diğer bir anlatım ile çalışanın arzu edilmeyen davranışlarını yok edebilmek için ceza uygulamasına başvurulması halini ifade eder. Bu yöntem pek de tercih edilmeyen bir yöntem olmasına rağmen literatürde davranış değişiklikleri oluşturmakta kullanıldığı tespitleri bulunmaktadır (Bayrakdar, 2016, s.27). Cezalandırma, olumsuz davranışların gelecekte tekrar ortaya çıkmasını önlemek için olumlu sonuçları ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. Bu konuda, çalışanın şirket kurallarına uymaması durumunda suçlamada bulunulması örneği verilebilir (Yufei, 2016, s.22).

Olgu olarak olumlu ve olumsuz pekiştirme davranışlarının arzulanan bir davranışı yinelemeye yani tekrardan yapmaya teşvik eden yöntemler olduğu görülmektedir. Aksine, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme davranışlarının kapsamında ise istenmeyen davranışları bir bütün olarak ortadan kaldırmaya yönelik

tutumlar bulunmaktadır. Sonuç olarak olumlu pekiştirmeye son verme yöntemleri davranışı değiştirmekte en etkili iki yoldur (Bayrakdar, 2016, s.27).

Pavlov ve ardıllarının koşullanma teorisinin literatürde özellikle öğrenme konusu ile ilişkili olarak yer aldığı görülmektedir. Öncesinde; bilimsel alanda davranışın ortaya çıkışını tanımlamaktaki zorluk, Pavlov'un şartsız refleks tanımı ile azalmıştır. Bu tanımlamadan devam ile öğrenmeyi kapsayan şartlı refleks tanımı ortaya çıkarılmıştır. Şartlı refleksin yani davranışın meydana gelebilmesi de bir dürtü gerektirmektedir. Motivasyon ise bu dürtünün oluşumunu anlatan teorilerin tümünü kapsamaktadır. Dürtü her ne kadar içsel bir olgu ise de, Pavlov'un araştırmaları bu içsel etkinin dışsal bir etkiye tepki olarak ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

2.2.2.3.5. Nedensellik Yükleme/Atfetme Teorisi (Attribution Theory)

Atfetme, insan davranışlarının altında yatan nedenleri anlama sürecidir (Gün, 2015, s.19). Kişinin karşılaştığı olumlu ya da olumsuz sonuçlanan durumlarda yaptığı yükleme, onun ilerideki davranışları üzerinde belirgin bir rol oynamaktadır (Çalışkan, 2016, s.14).

Sarı ve Doğanekin (2016), atfetme teorisinin ilgi alanını ve kapsamını kişisel sosyal algı durumu ve kişilerin birbiri arasındaki ilişkiler olarak özetlenmektedir. Aynı araştırmacılar, atfetme kuramcılarının insanların doğal yaşamlarında rasyonel olduklarını varsaydıkları çıkarımında bulunmaktadırlar. Bu kapsamda, aynı zamanda insanların kendi bireysel çevreleri ile ilgili yapıyı ve nedensel ilişkileri anlamak hususunda dürtü sahibi oldukları tespiti de yapılmaktadır.

Gün (2015), atfetme teorisinde insanın ilk dürtüsünün kendi eylemlerinin nedenlerini anlamak olduğunu belirtmektedir. Araştırmacı, bunun ardından kişinin kendi eylemlerini belirlediği bu sebeplere dayandığını ifade etmektedir. Gün'e (2015) göre tüm bu süreçleri yönlendiren genel ilke ve kurallar olması gerektiği varsayılmalıdır. Çiftçi (2013) de aynı konuda bireylerin öncelikli olarak eylemin nedenine odaklanarak dürtüldüğünü, çalışanın bundan sonraki eylemlerini bu ilk durumdaki çıkarımlarına dayandırarak gerçekleştirdiğini ifade ederek Gün'e (2015) katılmıştır.

Atfetme Teorisi örgütsel sinizm ile ilişkili bir kavramdır (Çiftçi, 2013, s.31). Gün'e (2015) göre, Weiner'in Sosyal Güdülenme yaklaşımının örgütsel sinizm kavramı ile Atfetme teorisinde kurulan ilişkiyi açıklama amacı ile kullanılabilir. Araştırmacı, Weiner'in görüşünü aktararak insanların olumsuz deneyimler yaşadıkları

sonra, olayın kendisi tarafından nasıl algılandığına dair bazı çıkarımlarda bulunmaktadır. Araştırmada geçen bu çıkarımların öfke, sempati, umut gibi duygulara yol açan beklentiler ile sonuçlandığı ifade edilmektedir. Gün'e (2015) göre, bu durum da sinik işgörenlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Atfetme yaklaşımının aynı zamanda örgütsel değişim sinizmi ile de alakalı olduğunu belirtilmektedir. Araştırmacının bulgularına göre, Atfetme yaklaşımı kapsamında işgörenin değerlendirilme süreci örgütsel sinizm ile ilişkili olarak incelenmektedir. Çiftçi'ye (2013) göre ise çalışanın değerlendirilmesi prosesinde değerlendirmeyi yapacak olan lider konumundaki kişinin demografik yapısı yani yaşı, cinsiyeti, ırkı gibi özellikleri önem kazanmaktadır.

Weiner ve takip eden araştırmacılar çabalarını başarı ile ilişkili davranışı anlamaya sarf etmişlerdir. Bu amaçla oluşturdukları model dahilinde, öğrencilerin öğrenme eylemi ile ilişkili performansını açıklanabilir kılmayı hedeflemişlerdir (Bernard ve diğerleri 1971, s.25). Topaloğlu (2018b), atfetme veya diğer bir adı ile nedensellik yükleme teorisinde hakim çalışmaları yapan araştırmacıların odaklarını açıklamıştır. Araştırmacıya göre, bu odaklar nedenselliğin algılanma şekli veya belirli bir olayın oluşumuna dair kişide oluşan yargılardır.

Dinçyürek (2010) ise Heider'in görüşlerinin bu teorinin altyapısının oluşturulmasında önemli yeri olduğunu ifade etmektedir. Bu görüşler Heider'in başarı ve başarısızlık hakkındaki varsayımlarıdır.

Topaloğlu (2018a), Fritz Heider hakkında sosyal bir psikolog olarak insanların kendi davranışlarını açıklamakta kullandıkları yöntemleri incelediği tespitini yapmıştır. Araştırmacı Heider'in bu konuda ilk olduğunu da belirtmektedir. Heider'in yaklaşımına göre her bir insanın kendi davranışını açıklamakta kullandığı öznel bir teorisi veya kuramı bulunmaktadır.

Dinçyürek (2010), insanların bir eylem aşamasında belirlenen dört ayrı etmeni analiz ederek, bu eylemin gerçekleşmesi durumunda olayların sonucunu tahmin etmekte ve kendi kendilerine davranışlarının sebebini açıklamakta olduklarını bildirmektedir.

Bu etmenleri çok boyutlu olarak incelemek, etmenlerin işleyişini anlamak için kolaylaştırıcı bir yöntem olarak görünmektedir. Bu nedenle etmenler birbirleri ile korelasyonlarına göre gruplanarak tasnif edilmişlerdir. Bunlar; etmenlerin istikrarlı olup olmayışlarına göre (istikrarlı veya istikrarsız), kontrol odağına göre (içten veya dıştan) ve kontrol edebilme düzeylerine göre (kontrol edilebilir veya edilemez) olarak matriks temelli sınıflandırılmaktadır (Dinçyürek, 2010, s.89; Sarı, Doğanterkin, 2016, s.227).

Tablo 3'te bir işin gerçekleşmesi ihtimalini yeni başarısını etkileyen dört etmen ve özellikleri açıklanmaktadır

Tablo 3

Başarıyı Etkileyen Etmenlerin Sınıflandırılması

Etmen	İstikrar Durumu	Faktör	Kontrol Durumu	Anlamlandırma
1) Kapasite	İstikrarlı	İç	Kontrol edilebilir	Geçmiş deneyim ve karşılaştırmalı bilgiye dayanarak başarıma ihtimalinin ortaya konmasını ifade eder
2) Çaba	İstikrarsız	İç	Kontrol edilebilir	Başarılı olmak için kullanılması gereken yetenekler ve araçlar ile ilişkilidir.
3) İşin güçlüğü	İstikrarlı	Dış	Kontrol edilemez	Daha önceki tecrübelerde iş diğerleri tarafından başarılmış ise kolay olarak algılanacaktır, aksi durumda zor olarak nitelendirilecektir.
4) Şans	İstikrarsız	Dış	Kontrol edilemez	İş ile ilgili geçmiş deneyim ve bilgiler sonucu tahmin etmeye yetmiyor ise sonuç şansa bağlanacaktır.

Başarının unsurlarının, yani başarı algısının ortaya çıkmasını neden olan etmenlerin araştırılması literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Bu sayede liderlerin takipçilerini hedeflenen sonuca yani başarıya motive edecek doğru yöntemler geliştirebilmeleri mümkün olacaktır. Bunun yanı sıra, sosyal bilimlerde akademik araştırmaların her zaman deney ortamına sahip olması mümkün değildir, bu nedenle de meydana gelmiş olayların incelenerek sonuçlarından çıkarım yapılması doğal olmaktadır. Eylemlerin içinde bulundukları durumlara göre farklı sonuçlara neden olabilecek olması, ilgilendiren tüm faktörlerin korelasyonları ile beraber araştırılmasını gerektirmektedir. Her hangi bir sonucu etkileyecek faktörlerin analiz edilmesi aşamasında ilk önce faktörlerin kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen faktörler olarak ayrıştırılması verilecek kararın optimizasyonu için elzemdir. Bu şekilde kontrol edilebilen faktörler ile ilgili yönlendirici kararlar alınır iken, kontrol edilemeyen faktörlerin olma ihtimalleri ve ekti dereceleri değerlendirilerek karar verenin kabul edebileceği bir konum belirlenir veya diğer bir deyiş ile pozisyon alınır. Başarı ile

ilişkilendirilen etmenlerin ayrıştırması başarı ihtimalini artıran bir eylem olarak görülmektedir.

2.3. İş Tatmini

Çalışanlar işletme açısından bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu kaynak işletmeden işletmeye, lokasyondan lokasyona farklı özellikler taşıyan değişken özelliği yüksek bir unsurdur. Bu unsur aynı zamanda işletmenin başarı potansiyelinin en büyük paydaşdır. Çalışanların, verimlilik ve yüksek performans gösterebilmeleri ancak işlerinden memnun olmaları ile mümkün olabilmektedir. Literatürde, çalışanların işlerinden olan memnuniyetlerinin iş tatmini kavramı altında ele alındığı görülmektedir.

Liderlik ve liderlerin hedeflerine ulaşabilmek için kullandıkları yöntemler incelendiğinde, literatürde çok yerde motivasyon ile ilişkili olarak karşılaşılan iş tatmini ile ilgili araştırmalar, iş tatmininin liderin başarısını etkileyen bir unsur olduğunu göstermektedir.

Bu kapsamda, çalışanların iş tatmin unsurları aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak incelenmektedir.

2.3.1. İş Tatmini Tanımı

Başar (2011) çalışma ortamı veya daha geniş bir bakış açısı ile iş çevresindeki önemli konuların arasında iş tatmini kavramının bulunduğunu belirtmektedir.

Batı dillerinde “yeterli” anlamındaki Latince “satis” sözcüğünden gelen sözcüklerle ifade edilen “tatmin” kavramı, sözlük anlamı itibarıyla “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanabilmektedir (İşcan, Timuroğlu, 2007; Özaydın, Özdemir, 2014, s.253). İş tatmini 20. yüzyılın başından beri üzerinde çalışılan ilişkili tanım ve kavramlarla beraber çok boyutlu bir yapıdır, (Sharma, 2017).

İş tatmini kavramı araştırılmaya başlandığı günden günümüze kadar farklı araştırmacılar tarafından değişik şekilde tanımlanmıştır. Adams’a göre iş tatmini “çalışanın algıladığı girdi ve çıktı dengesidir” (Aktaran: Taşbaşı, 2013, s.46).. Locke ve Henne ise, iş tatminini “bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerinin yarattığı duygusal hoşnutluk durumudur” biçiminde tanımlamaktadır (Aktaran: Eğinli, 2009, s.38; Yüksel, 2005, s.294; Özaydın ve Özdemir, 2014, s.254). Locke iş tatminini başka bir şekilde, “çalışanın işine değer vermesi sonucu oluşan

pozitif veya hoşnut bir ruh hali” olarak tanımlamaktadır (Taşbaşı, 2013, s.46). İş tatmini örgütsel çalışmalarda işgörenlerin işlerine karşı olan tepkilerini belirlemede önemli bulunan bir kavramdır (İşcan, Timuroğlu, 2007).

Tekin ve Akgemci (2017), güdülenme ve iş tatmini arasında kurulan ilişkilerin geliştirilen varsayımların ya da yaklaşımların temelinde yer aldığını ifade etmektedirler. Aynı kaynağa göre, bu ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom isimli araştırmacıların çalışmalarının odağında ele alınmaktadır. Taşbaşı (2013), ünlü araştırmacı psikolog Vroom’un iş tatminini, “çalışanların kendilerine atanan veya üstlendikleri işlerdeki rollerine karşı duygusal tepkileri” ifadesi ile tanımladığını aktarmaktadır. Çalışanın işine karşı olumlu tepkileri iş tatmini kavramını olumsuz tepkileri ise iş tatminsizliği kavramını meydana getirmektedir. Turunç ve Çelik’e (2012) göre ise; işteki deneyim, diğer bir ifade ile tecrübeler sonucunda oluşan çalışan tutumu iş tatmini olarak ifade edilmektedir.

İş tatmini kavramı bir tutum olarak değerlendirildiğinde, eylem içeren motivasyondan anlam ve konum açısından farklı olmasına karşın (Başar, 2011), iş tatmini ile ilgili literatürde sistematik olarak yer alan ilk araştırmalarda, iş tatmini kavramı ile motivasyon teorileri beraber ele alınmışlardır (Yüksel, 2005, s.294).

Yenihan (2014) ise iş tatminini bir duygu hali olarak açıklamaktadır. Bu bağlamda, Tekin ve Akgemci’ye (2017) göre de iş tatmini yaklaşımı kişinin işinin tüm yönleriyle ilgili duygularını gösteren bir anlayış olarak ifade edilebilmektedir. Bu araştırmacılar aynı çalışmalarında, iş tatmininin duygusal bir olgu olması sebebi ile görüntülenmesinin mümkün olmadığını ancak ve fakat çıkarım ile tespit edilebileceğini ifade etmişlerdir.

İş tatmininin literatürde çok geçen diğer bir ifade şekli de kişinin iş olgusu ile alakalı duygusal tepkilerinin bir toplamı olarak ifade edilmesidir (Eğimli, 2009, s.38; Turunç ve Çelik, 2012; s.61). Eğriboyun (2015), iş tatmini bir reaksiyon olarak betimlenmiştir, buna göre kişinin karşılaştığı gerçek sonuç ile istenen sonucun karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan da duygusal reaksiyon iş tatminini kavramı ile ifade edilmektedir.

Eğimli’ye (2009) göre de iş tatmini kavramının açıklanmasında kullanılan argümanlar güdülenme ve doyum arasında kurgulanan ilişkiyi temel almaktadır. Özaydın ve Özdemir (2014) de bireylerin güdülenmesi hakkında araştırmalarında bu yöndeki ilk bulguların ise Frederick Winslow Taylor’un ve Henry Fayol’un 1900’lü yılların başlarında başlattığı bilimsel çalışmalar olduğunu bildirmektedir. Aksaraylı

(2012), literatür taramasında karşılaşılan ilk bilimsel kaynağın Hawthorne elektrik şirketi araştırmaları olarak bilinen çalışma olduğunu kaydetmiştir.

Sharma (2017) örgütsel çalışma alanında en çok araştırılan kavramlar arasında iş tatmini kavramının da bulunduğunu aktarmaktadır.

İşgörenin iş tatmini duyumsaması iş sonuçlarına büyük ölçüde olumlu yansımaktadır, bu durum iş sonuçlarına odaklanan yönetim anlayışının konu ile ilgilenmesinin sebebidir (Yenihan, 2014, s.174).

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Eğinli, 2009, s.38; Yenihan, 2014, s.174; Eğriboyun, 2015):

- A. İş tatmini, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade etmektedir bu nedenle, genel olarak gözlem yolu ile saptanması mümkün görünmemektedir. Ancak kişinin davranışlarından çıkarım yolu ile saptanabilir.
- B. İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiğini düşündüğü hallerde duyumsadığı bir histir.
- C. İş tatmini, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini veya başka bir deyişle kavramı kapsamaktadır. Bu kavramların genellikle ücretler, işteki terfi veya diğer bir deyişle yükselme imkânları, yapılan işin kendisi ve iş arkadaşları gibi olgular olarak örneklenebilir.

İş verimini, yani iş sonucunda yaratılan çıktı miktarını etkileyen iş tatmini konusunun literatürde en çok araştırılan konulardan biri olması doğaldır. Lider, işin bir objesi olan çalışanın yaptığı işten, iş ortamından, iş yapış şeklinden, işin sonucundan duyacağı memnuniyeti yani iş tatminini doğru tanımlamak zorundadır. Lider ancak bu şekilde hedeflediği sonuca ulaşmak için iş görenleri motive edecek doğru yöntemler belirleyebilir.

Bu bağlamda iş tatmini kavramının geçmiş tarihlerden bu yana incelenmesi kavramın doğru algılanmasını destekleyecektir. Kavramları tarihsel gelişimi ve bu süreçte geçirdiği evrimin bilinmesi, araştırmacının zihninde kavramı şimdiki zamanda doğru konumlandırabilmesini sağladığı gibi, gelecekte geçireceği dönüşümü de tahmin etmesine yardımcı olmaktadır.

2.3.2. Tarihsel Bakış Açısı İle İş Tatmini

Taşbaşı'na (201) göre, iş tatmini kavramı sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan biri olduğunu anlaşılmaktadır. Psikologların motivasyon kavramı üzerinde 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren çalışmaya başladıkları gözlemlenebilmektedir. Bununla beraber tatmin konusuyla 1930'lu yıllara kadar ilgilenilmediği görülmektedir (Başar, 2011, s.71). İş tatmini kavramı ilk defa 1911'de Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metotla fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir (Aksaraylı, 2012, s.667). Bir kavram olarak iş tatmini, ilk defa 1920'li yıllarda detaylı olarak incelenmeye başlanmış, bununla beraber konunun önemi ancak 1940'lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır (Eğinli, 2009, s.36).

Yönetimin ilk hedefinin ne olduğu araştırma sorusunun Taylor tarafından işverenin başarı ve zenginliğini maksimize etmekle birlikte her bir çalışanın başarısını da arttırmak şeklinde cevaplandığını aktarmaktadır. Taylor yayınlarında çalışanların ücret karşılığında motive edilebileceğini öne sürmektedir (Başar, 2011, s.71.) Taylor'un ardından, Mayo'nun (1933) ilk çalışması Philadelphia Textile Mill'de gerçekleşmiştir (Aktaran: Başar, 2011, s.71). Monoton iş süreçlerine sahip bir departmandaki aşırı yoğunluk sebebi ile gerçekleşen iş bırakmalarını, iş görenler ile beraber planladığı molalar ile azaltmayı başarmıştır. Bu çalışmada asıl yapılan, çalışanların işlerin yönetim sürecine dahil olmasına fırsat verilmesi olmuştur. Bu sayede; Mayo bu araştırmasında, sonradan insan ilişkileri teorisi olarak adlandırılan fikirlerini geliştirebilmiştir. Ekonomik faktörler dışında insan davranışlarının sosyal boyutu üzerinde duran Elton Mayo'nun Chigaco Western Elektrik İşletmesi'nde yürüttüğü diğer bir çalışması Hawthorne araştırmaları olarak bilinen araştırmasında ise yönetici davranışlarının ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin bireyleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.254).

Başar (2011), bir işgören açısından iş tatmini duygusunun, o işgörenin ne kadar iyi motive olduğunu bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir. Bu bakımdan Herzberg ve Maslow'un çalışmaları iş tatmini açısından temel görüşler olarak kabul edilmektedir. Başar (2011), ihtiyaçlar ve tatmin arasındaki bağı kurgulayarak eğer çalışanların ihtiyaçları karşılanırsa iş tatmini düzeylerinde de artış olacağı görüşünü ileri sürmektedir.

Özaydın ve Özdemir'e (2014) göre modern dönem iş tatmini yaklaşımlarında ise; iyi ve anlamlı bir işin çalışanı motive ettiği vurgulanmaktadır. Örgütsel davranış

çalışmaları içerisinde yer alan iş tatmini kavramı, motivasyon teorileriyle literatüre girmiş; 1930'lardan bu yana bir çok araştırmaya konu olmuştur (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.254).

Başar'a (2011) göre iş tatmini kavramı bazen motivasyon kavramı ile karıştırılabilmektedir, bununla beraber iş tatmini kavramı motivasyon kavramının yerine kullanılamaz.

Özaydın ve Özdemir'e (2014) göre literatürde yer alan tüm çalışmaların bulunduğu ortak nokta ise insan ögesine gerekli önemin verilmesi durumunda, örgütlerdeki performans ve verimlilikte artış olacaktır. Bu araştırmacılar aynı çalışmalarında işgörene maliyet gözüyle bakılması görüşünün, günümüzde iş ortamında onların organizasyonun en değerli varlığı olarak değerlendirilmesi görüşü ile yer değiştirdiğini ifade etmektedirler. Bu nedenle doğru işe doğru eleman alma, oryantasyon, eğitim, ücret ve ödüllendirme sistemi, kariyer planlama ve işgöreni elde tutma gibi faaliyetler ile beraber organizasyonlardaki insan kaynakları departmanlarının önemi gittikçe artmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.254).

Tarihsel olarak izlenen iş tatmini kavramı, zaman çizgisinde iş tatminine atfedilen önemin sürekli arttığını göstermektedir. Şu halde ki, geçmiş zamanlarda Maslow'un ihtiyaçlar teorisinin ilk seviyelerindeki beklentileri karşılayabilen iş ortamları başarılı olabilmekte iken, günümüzde artan rekabet çalışan verimliliğine odaklanmayı gerektirmiştir. Bunun sonucunda da insan kaynakları biriminin örgüt hiyerarşisindeki yeri sürekli yükselerek lidere doğrudan bağlı ikinci seviye noktaya ulaşmıştır.

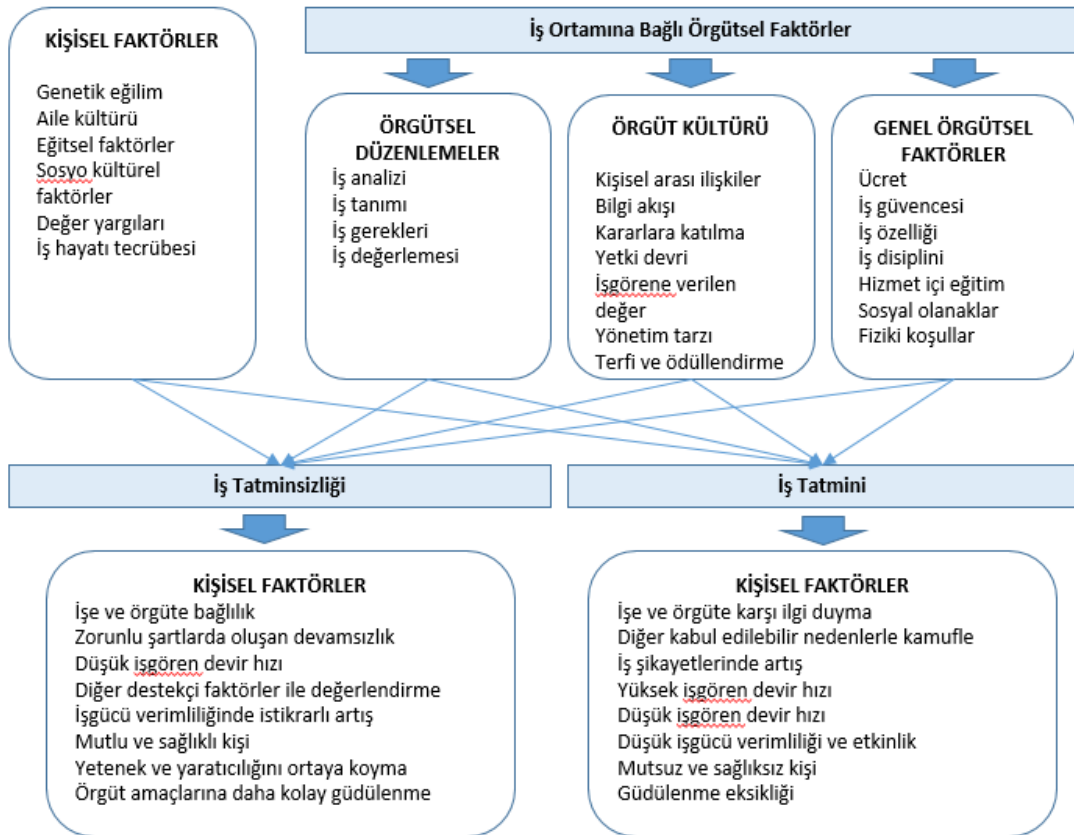
Tarihsel açıdan iş tatmini kavramının önemi artarken üzerinde yapılan bilimsel çalışmaların sayısı ve önemi de artmıştır. İlk başta motivasyon odaklı başlayan çalışmalar zamanla motivasyonun iş tatminine etkisi şeklinde evrimleşmiştir.

2.3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Tatmin ilk olarak bir gereksinme ile başlayan ve bu gereksinmenin giderilmesi için yapılan davranışla devam eden ve sonunda da gereksinmenin karşılanması halinde tatminle biten bir döngü ile açıklanabilir (Taşbaşı, 2013, s.49). Tarihsel bağlamda bu döngüyü açıklayan iş tatmin kuramlarının kapsam ve süreç teorileri ile ifade edilebilmektedir. Kapsam (içerik) teorileri kişinin içinde olan faktörlere (içsel faktörler) ağırlık verirken; süreç teorileri ise bazı teşviklere yani kişinin dışında olan ve kişiye dışarıdan verilen faktörlere (dışsal faktörler) ağırlık vermektedir (Eronat, 2014, s.61).

Şahin (2012), insanların iş tatminini artıran faktörler ile onları işte mutsuz kılan faktörlerin birbirinden farklı olduğu hususunun Herzberg'in araştırmaları sonunda tespit edildiğini aktarmaktadır. Aynı şekilde, Eronat (2004), bir kısım faktörlerin eksikliğinin iş tatminsizliğine neden olduğunu ancak bu faktörlerin aynı zamanda tatmin sağlayan unsurlar olmadıklarını belirtmektedir.

Eğinli'ye (2009) göre, iş tatmini genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktörden söz edilebilse de literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Turunç ve Çelik, 2012; s.61; Yelboğa, 2012, s.172). Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat (2004), iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğunun ortaya çıktığını belirtmektedirler. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi Şekil 11'de gösterilmiştir.



Şekil 11. İş tatmini ile ilgili neden-sonuç ilişkisi

Kaynak: Özdemir, 2012, s.30

2.3.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kişilik, değerler, bilişsel özellikler gibi bireysel özelliklere bireylerin iş doyumunun belirlenmesinde temel değişkenler olarak bakılmaktadır (Şekerli, 2013, s.56). Özaydın ve Özdemir (2014), bu özellikleri çalışanın fiziksel ve duygusal alanına karşılık gelen özellikler olarak açıklamışlardır. İş tatmini ile ilgili araştırmalarda çok geçen bu bireysel iş tatmin faktörleri aşağıda açıklanmıştır.

2.3.3.1.1. Yaş

Özdemir (2012), genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu pek çok çalışma sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Genç yaşlardaki bireylerin deneyimsiz olması, uzmanlık alanlarının henüz oluşmaması, aşırı beklentilere sahip olmaları gibi sebepler dolayısıyla tatminsiz olabilmek oranları yüksektir. Omarov'a (2009) göre işletmedeki en yaşlı çalışanların iş doyumunu en genç çalışanlara göre çok daha yüksek olmaktadır. Çünkü deneyimle birlikte çalışma yaşamına ve ortamına uyum arttığı tespit edilmiştir. Gençler ise işe ilk başladıklarında aşırı beklenti içinde olduklarından işlerine ilişkin doyumsuzluk yaşamaktadırlar (Şekerli, 2013, s.59).

2.3.3.1.2. Cinsiyet

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmaların birbiriyle tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. Bazı araştırmalar cinsiyet ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulurken bazıları bulamamaktadır (Şekerli, 2013, s.59). Buna ek olarak, İşcan ve Timuroğlu (2007), araştırmalarında cinsiyet farklılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Özdemir (2012) ise, aksine, yapılan bazı başka araştırmaların, kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koyduğunu aktarmaktadır.

Beklentilerin aksine, cinsiyet ögesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin sınındığı araştırmalarda ilişki bulunamamasının sebebi toplumsal normların değişmesi olabilir (Aşan ve Erenler, 2008).

2.3.3.1.3. Medeni Durum

Evlilik düzenli bir aile hayatı yaratarak iş hayatını olumlu etkileyebilmektedir. Bu bağlamda medeni hal durumlarından evliliğin iş tatminini arttırması beklenen etmenlerden biri olması beklenmektedir. Bununla beraber, medeni hal ile işgören tatmini arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu gösteren çok fazla sayıda araştırmaya rast gelinmemektedir (Özarslan, 2010, s.84).

Özdemir (2012), evli ya da bekâr olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek seyrettiği yönünde bulgular olduğuna dikkat çekmektedir.

İşcan ve Sayın (2010) ise Türkiye’de ilk 1000’de yer alan ve elektrik sektöründe faaliyet gösteren bir grubun çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarının sonucunda hem boşanmış hem de bekar çalışanların iş tatmini seviyelerinin evli çalışanlara kıyasla daha fazla olduğunu bulmuşlardır.

Medeni halin iş tatmini üzerindeki sınırlı sayıdaki araştırmanın birbirinin aksi sonuçlar vermesinin sebebi, medeni hal parametresinin başka değişkenlerden etkilenmesi olabilir. Bu değişkenler sosyal çevre, gelir seviyesi ve genel ekonomik durum gibi çok çeşitli şekillerde tezahür edebilir.

2.3.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Bazı araştırmalara göre eğitim düzeyi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Şekerli’ye (2013) göre, çalışan ve yapılan iş bağlamında düşünüldüğünde eğitim düzeyi yüksek çalışanların kendilerine uygun işlerde çalışarak bekledikleri ödülleri elde ettiklerinde iş doyumları artarken; eğitim düzeyi yüksek olup beklentileri karşılanmayan çalışanların iş doyumları düşmektedir.

Bu konuda önemli olan husus, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörler ile yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, yükseköğrenim görmüş görenlerin, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az doyumlu oldukları bilinmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014, s.255).

2.3.3.1.5. İş deneyimi

Şekerli (2013), iş tatmini ile hizmet süresi arasında genel olarak olumlu yönlü bir ilişki bulunduğunu bildirmektedir. Aynı şekilde, çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu, genellikle yaş ile yakından ilgili olmaktadır. Yaşı ilerledikçe aynı işte

kalmaya devam eden işgörenlerde iş doyumunun yükseldiği bilinmektedir (Özdemir, 2012, s.33).

2.3.3.1.6. Kişilik

Judge ve Bono'ya (2001) göre kişilik özellikleri bireyin işinden elde ettiği doyumunu değerlendirmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Aktaran: Şekerli, 2013, s.59). Benzer stresli ortamlarda çalışan insanların farklı doyum düzeylerinin olması kişilik özelliklerinin etkisini akla getirmektedir (Şekerli, 2013, s.62).

Sudak ve Zehir'e (2013) göre ise; kişilik tipleri açısından bakıldığında; sadece uyumlu, sorumlu ve duygusal olarak dengeli olarak kategorize edilen kişilik tiplerinin duygusal zeka vasıtasıyla iş tatminine pozitif etki yaptığı çıkarımına varılabilmektedir.

2.3.3.1.7. Değerler

Erkmen ve Şencan (1994) kişisel değerlerin, çalışanların davranışlarını ve işlerinden elde ettikleri doyumunu etkilediğini ifade etmektedirler. Çalışanların benimsemiş oldukları değerler ikili ilişkilere yansımaktadır. Şekerli (2013) ise, ortak değerlere sahip çalışanların birbiri ile uyumlu bir iletişim sistemine sahip oldukları ve söz konusu ortak iletişimin iş yerinde yaşanabilecek çatışmaların azalmasına katkı sağladığının belirlendiğini aktarmaktadır. Böylelikle iş yerinde yaşanan çatışma azalmakta ve dolayısı ile çalışanların iş tatmini artmaktadır.

Özdemir, (2012) ise kişilerin iş hayatında gelmek istedikleri nokta ve işlerinden kendilerine özel beklentileri olduğunu belirtmektedirler. Bu beklentilerin karşılanma derecesi de iş tatminini etkilemektedir.

2.3.3.1.8. Bilişsel özellikler

Çalışanların örgüte ve iş ortamına karşı olumlu duygular beslemesi iş tatminini arttıran, performansı ve verimliliği doğrudan etkileyen bir unsurdur (Eren ve Yalçıntaş, 2017). Oshabgemi'ye (2000) göre de iş tatmini tutumların genel bir sonucudur ve çalışanın zihinsel açıdan iyi durumda olduğunun bir göstergesidir (Aktaran: Tanrıverdi, Paşaoğlu, 2014). Şekerli (2013) çalışanların zihinsel sağlıkları ile işlerinden aldıkları doyum düzeyinin birbiriyle yakın ilişkili olduğunu belirtmiştir.

İş tatmini kavramının işgörenin kendi duygusal pozisyonundan etkilenen bir tutum olduğu görülmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde, iş tatminin çalışanın bilişsel yapısıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

2.3.3.1.9. Beklenti

Şahin, (2012), işletmede istihdam edilmekte olan her çalışan grubunun çalışmaya ilişkin beklenti ve tutumlarının farklılık arz ettiğini belirtmektedir. Bu durumun çalışanın motivasyonuna ve tatminine yansıdığı düşünülerek, işletmelerin çalışanlarına özgü alternatif motivasyon stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir. İş tatminindeki motivasyon faktörleri şunlardır:

- A. Esnek çalışma şekillerinin sağlanması,
- B. Aşırı kontrol ya da zamana bağlı iş verilmemesi,
- C. İşe ilişkin gelişim olanaklarından daha fazla yararlandırılması,
- D. Kişisel gelişimine daha fazla destek verilmesi,

Tüm araştırmaların ortak noktası ise; örgütteki performans ve verimliliği artırmanın, insan ögesine gerekli önemin verilmesiyle sağlanabileceği hususudur (Tekin ve Akgemci, 2017). Bunun yanı sıra, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Eren ve Yalçıntaş (2017) ise, yapılan araştırmalar sonucunda liderlik tarzlarının da çalışan iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ve lider ile çalışan arasındaki uyum derecesinin iş tatminiyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedirler.

2.3.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş Tatminini etkileyen örgütsel faktörler işin niteliği ve zorluk derecesi, ücret, çalışma arkadaşları, adil etkileşim, örgütsel siyasetler ve yönetim tarzı, terfi olanakları, çalışma koşulları olarak sıralanabilir (Şekerli, 2013, s.66; Özdemir, 2012, s.32; Özyayın ve Özdemir, 2014, s.254). Bununla birlikte iş tatmini kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun sebeplerinden birisi değerlerin önem derecesinin kişiden kişiye farklı olmasıdır. Örneğin bir çalışan için terfi etmek daha kuvvetli bir tatmin ögesi iken bir başkası için ücret daha önemli olabilir (Başar, 2011, s. 86).

2.3.3.2.1. İşin Niteliği ve Zorluk Derecesi

Bir işin yapısal özellikleri iş doyumu üzerinde etkili olmaktadır (Özdemir, 2012, s.35). İşin çekiciliği, gelişme fırsatları sunması, sorumluluk vermesi gibi etmenler iş doyumu üzerinde etkili olan yapısal özelliklerdir (Şekerli, 2013, s.67).

Değişik iş özelliklerinin önemini ölçmek üzere yapılan çalışmaların sonucunda işin doğasının iş tatminin önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmüştür (Başar, 2011, s. 86).

İşin toplum içindeki algılanış şekli de işten tatmin olup olmamayı etkilemektedir (Öztekin, 2008: 18). Yaratıcılıkla birlikte zihinsel açıdan zorlu olan işler, başarılı olduğu takdirde çalışanı tatmin etmektedir (Başar, 2011, s. 86).

2.3.3.2.2. İş Arkadaşları

Çalışanların iş arkadaşları ile etkileşim içerisinde olmaları iş tatmini açısından önemli bir faktördür. Birçok çalışan için sahip olduğu meslek sosyal etkileşim ihtiyacını karşılamaktadır (Başar, 2011, s.87). Şekerli (2013), Özaydın ve Özdemir'e göre (2014), iş arkadaşları içindeki uyum ya da uyumsuzluk iş doyumunu etkilemektedir. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir (Özdemir, 2012, s.39).

2.3.3.2.3. Adil Etkileşim

İş tatmini, örgütsel araştırmalarda en çok incelenen konulardan biri olması yanında adalet algıları ile ilişkili bir kavramdır (Konovsky, Folger ve Cropanzano, 1987). Yapılan araştırmalarda iş yerindeki adalet anlayışı arttığında iş tatmininin de arttığı, benzer şekilde adalet anlayışı olmadığında ise iş tatmininin düştüğü ifade edilmektedir (Yelboğa, 2011, s.172). Yelboğa (2011), Greenber'in uzun dönemde, adaleti işe alınan bireylerin doyumunu ve örgütün işleyişi açısından temel gereksinim olarak ifade ettiğini aktarmıştır. Çalışanlar, alınan kararların nasıl uygulandığına yani adil bir etkileşimin olup olmadığı üzerine daha çok odaklanmaktadırlar. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde çalıştıkları örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirebilmektedirler (Şekerli, 2013, s.70).

İşcan ve Sayın'a (2010) göre, liderin egemenliği altındaki örgütteki süreçlerin adil algılanması işgörenlerin örgüte güven duygusu ile bağlanmalarını sağlayacaktır ve bu sayede işgörenlerin verimliliğine yansiyacak bir performans artışı görülecektir.

2.3.3.2.4. Örgütsel Siyasetler ve Yönetim Tarzı

Birçok araştırmada yönetimin pek çok yönü ile iş tatmini arasında yüksek değerlerde ilişki katsayıları elde etmiştir (Başar, 2011, s. 86). Çalışanların iş doyumunu etkileyen iş ortamına bağlı etmenlerden birisi de yönetimin çalışanlara yönelik siyasetleri ve tutumudur (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990). Yönetimin

Çalışanları karar mekanizmalarına katmaları, çalışanların onaylanma ve saygı görme gereksinimini başka ortamlarda aramalarını engelleyecektir (Şekerli, 2013, s.71).

Özaydın ve Özdemir (2014), gerek otoriter yaklaşım, gerek ise de mesafeli yaklaşım tarzının çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracağını ifade etmektedirler. Konu ile ilgili çalışmalarda işgörenler ile üstler arasındaki açık iletişim derecesinin iş tatmini düzeyi ile aynı yönlü ilişki gösterdiği ifade edilmiştir (Yüksel, 2005, s.294).

2.3.3.2.5. Terfi Olanakları

Sun'a (2002) göre, terfi veya diğerk bir anlatım ile işte yükselme olanaklarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çünkü terfi etmek çalışanlar için daha çok özgürlük ve karar verme süreçlerinde daha yetkili olmak anlamına gelmektedir. Özdemir'e (2012) göre de yapılan araştırmalarda istenilen terfiinin zamanında yapılmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğı ortaya çıkmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalarda terfi etme fırsatları, önem sırasına göre iş tatminine yol açan faktörler arasında ikinci sırada yer almaktadır. Herzberg ve arkadaşlarına (1959) göre başarılı olma ve terfi etme iş tatminin önemli sebeplerindendir (Aktaran: Başar, 2011, s. 86).

2.3.3.2.6. Çalışma Koşulları

Bir çalışanın işini yaparken örgüt tarafından kendisine sunulan her türlü fiziki, ekonomik, psikososyal koşullar ve imkanların tamamı çalışma koşullarını oluşturmaktadır (Başar, 2011, s. 86). Fiziksel çalışma koşullarının iyi olması ve stressiz bir çalışma ortamı, iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004). Çalışma koşulları iş doyumunu orta düzeyde etkilemektedir. Çalışma koşulları iyi ise, çalışanlar işlerini iyi yapmayı daha kolay bulmaktayken, çalışma koşullarının bozuk, çalışma ortamının kirli, sıcak ve gürültülü olduğunda ise işlerini iyi yapmak onlar için daha zor olacaktır (Şekerli, 2013, s.73). Dolayısıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş görenlerin iş tatminini artırmaktadır (Özdemir, 2012, s.37).

İşin, işgören açısından daha kolay algılanmasını sağladığı görülen iyileştirilmiş çalışma koşulları, bu yönde işte hedeflenen verimlilik ile doğrudan ilişkilidir. Bu beyanda, liderin hedeflerinin işgören açısından hem kabulünü ve hem de gerçekleştirilmesini kolaylaştırdığı için bir liderlik sorumluluğı olarak da değerkendirilebilir.

2.3.3.2.7. Ücret

Birey, yaşamını idame ettirebileceği asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle, “ücret” bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Özdemir, 2012, s.37). Ücret, iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Çalışanın çalıştığı işe karşı tutumunu bir ölçüde, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliliği ve ihtiyaçlarını ne kadar karşılayabildiği belirlemektedir. Birçok çalışmanın sonucunda ücretin iş tatminsizliğinin önemli sebeplerinden birisi olduğu görülmüştür (Başar, 2011, s. 86).

Şahin (2012) de, çalışma yaşamında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta yargısal güvencenin kişilerin geleceği açısından çok önemli olduğunu ifade etmektedir.

2.3.4. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların işlerini sevmemelerinin ve iş tatminlerinin yetersiz olmasının da birçok sonucu olmaktadır. Yapılan işten tatmin olma durumu çalışanın bireysel davranışlarını etkileyecektir.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), iş tatminindeki eksikliğin sonuçlarını örgüt ve işe karşı ilgi duymama, diğer kabul edilebilir nedenler ile kamufle edilebilen işe sık sık devamsızlık, iş şikayetlerinde artış, yüksek çalışan devir hızı, düşük çalışan verimliliği ve etkinliği, mutsuz ve sağlıksız çalışanlar, güdüleme eksikliği olarak sıralamıştır. Eren ve Yalçıntaş’a (2017) göre, örgütlerin başarılı olabilmek ve hayatta kalabilmek için iş tatminini sağlaması gerekmektedir.

İşte tatmin olmanın önemine ilişkin görüşler aşağıdaki gibidir (Eronat, 2004, s.13):

- A. İnsanlar genellikle, bireyler tarafından kabul edilmek isterler.
- B. İşinden dolayı tatmin olamayanlar psikolojik olgunluğa erişemezler.
- C. İşinden tatmin olamayanlar hayal kırıklığına uğrar ve mutsuz olurlar.
- D. İş, insan hayatının odak noktasıdır.
- E. İşsiz olanlar, mutlu olamazlar. Paraya ihtiyacı olmayanlar bile, oyalanmak ve mutlu olmak için çalışabilirler.
- F. İşte çalışmayanlar zihnen zayıf kalabilirler.
- G. İş ve sosyal yaşam birbirinden ayrılmaz parçalardır. Yaratıcı bir işte çalışmayanlar yaşamaktan da zevk alamazlar.

H. İşten dolayı tatminsizlik işten soğuma ve moral düşüklüğü yaratır, verimliliği azaltır, hastalıklı bir toplumun meydana geliş nedenlerini hazırlar.

Eronat (2004) iş yerindeki iş tatmin seviyesinin yakından izlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İş tatmin seviyesinin ölçümünde işgücü devri, verimlilik, kalite kayıtları, devamsızlık, çıkış görüşmeleri, kaza raporları ve sağlık raporları gibi kayıtların gösterge olabilir demektedir. Bu nedenle “iş tatmini” kavramı işveren ve personel yöneticilerinin önemle üzerinde durduğu bir konu olma özelliğini kazanmıştır (Eğriboyun, 2015).

İş tatmini insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (Eğriboyun, 2015). Örgüt içinde çalışanların tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biri olmalıdır (Eronat, 2004, s.2).

2.3.4.1. İş Tatminine Ulaşmanın Sonuçları

İş tatmininin bireysel ve örgütsel açıdan bir dizi önemli sonuçları bulunmaktadır (Yüksel, 2005, s.294). Eronat (2204), örgüt içinde çalışanların tatminlerinin sağlanmasının, yönetimin en önemli görevlerinden biri olası gerektiğini ifade etmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010). Benzer çalışmalarda da; çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, % 38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, % 22 daha yüksek verimlilik ve % 27 daha yüksek kâr elde edildiği saptanmıştır (Şahin, 2012, s.162). Örgütlerde iş tatmin seviyesinin yüksek olmasının sonuçları üç temel başlıkta gruplanabilir. Bunlar:

Yüksek Moral Sağlanması

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Turunç ve Çelik, 2012). Çalışanın moralinin yüksek olmasının çalışanlar ve çalışma düzeni üzerindeki olumlu etkileri şöyle sıralanabilir:

- A. Morali iyi olan çalışanlar görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir (Aşık, 2010, s.44).
- B. İşgörenler, çalışmaya daha istekli olurlar (Eronat, 2004, s.2). Eren ve Yalçıntaş (2017) da iş tatmininin motivasyonu artırdığını ifade etmektedirler.
- C. Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler (Aşık, 2010, s.44). Çalışanların işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Turunç ve Çelik, 2012)
- D. Çalışanlar, yönetmeliklere, kurallara ve emirlere uyarlar ve iyi bir disiplin sağlanır.
- E. Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda işbirliği isterler.
- F. Çalışanların yöneticilere ve işyerine bağlılıkları artar (Aşık, 2010, s.44; Eren, Yalçıntaş 2017). İş tatminin güven ve bağlılık yaratabildiğini, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan günümüzün karmaşık yaşam sorunlarının en önemlilerinden biri olduğunu bilinmektedir. İşinde tatmin olan birey daha mutlu, daha yaratıcı ve üretken olabilir (Eronat, 2004, s.2).
- G. Yüksek moral, işgücü devir hızı ve işe devamsızlığı azaltır ve işgücü maliyeti düşer (Aşık, 2010, s.44). İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, verimlilik yüksek olacak, işten ayrılmalar ve devamsızlık azalacak diğer yandan ise örgütsel bağlılık artacaktır (Yenihan, 2014, s.174).

Çalışanların İşe Bağlılığının Artması

İşe bağlılık, çalışanın işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında paralel ve anlamlı bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan çalışanın örgütü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışanı güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır artar (Aşık, 2010, s.44).

Özellikle örgütsel bağlılık ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu ortaya konmaktadır (Yenihan, 2014, s.174).

Örgüte Uyum Sağlanması

Yaptıkları işten tatmin olmuş çalışanların diğerlerine kıyasla daha verimli olmaları beklenmektedir. Ancak bu görüşün ifade edildiği şekilde basitçe değil, daha

karmaşık bir biçimde gerçekleştiği düşünülmektedir. Öyle ki performans içsel (bir çalışanın zor bir görevi başardığında duyduğu haz) ve dışsal (ücret, terfi, statü sembolleri ve resmi tanınma) ödüllerin elde edilmesine yol açarken, bu ödüllere sahip olmak ise yüksek seviyede iş tatminine yol açmaktadır (Başar, 2011, s.95).

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olmakta ve böylece verimliliği ve performansı (Eğriboyun, 2015). Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Aşık, 2010, s.44).

Tekin ve Akgemci, (2017), iş tatmininin örgütsel davranış çalışmaları içerisinde yer alan iş tatmini kavramı, motivasyon teorileriyle literatüre girdiğini aktarmaktadırlar. Tüm araştırmaların ortak noktası ise; örgütteki performans ve verimliliği artırmanın, insan ögesine gerekli önemin verilmesiyle sağlanabileceği hususudur. İş tatminini etkileyen motivasyon faktörleri ise önem derecesine göre; ilgi çekici bir iş, iyi bir ücret, yapılan işin takdir edilmesi, iş güvencesi, iyi çalışma koşulları, yükselme imkanları, kararlara katılma, yönetici-personel ilişkileri, olumu disiplin olarak sıralanmıştır (Şahin, 2012).

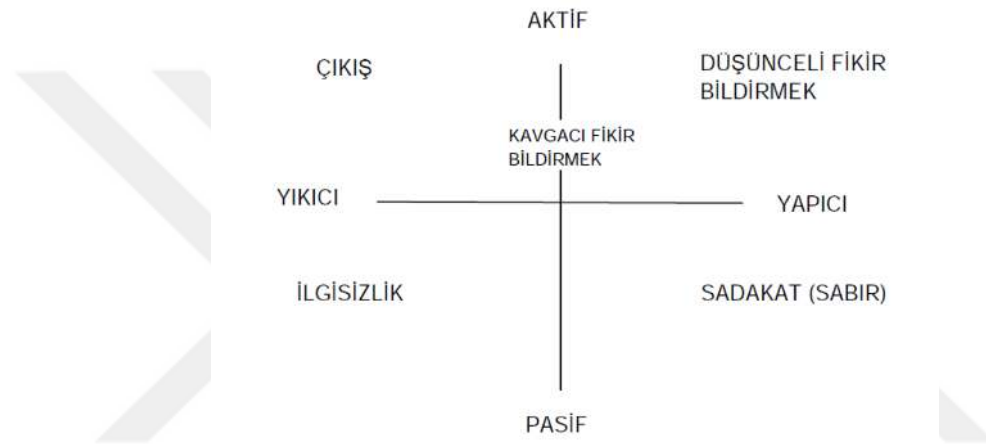
2.3.4.2. İş Tatmininde Yetersizliğin Sonuçları

İş tatminsizliğine verilen tepkiler kavramı ilk olarak Hirschman (1970) tarafından “Exit, Voice and Neglect: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı kitabında kullanılmıştır (Aktaran: Yaşın, 2013).

Hirschman bu kitabında iş yaşamından yeterli doyum alınamadığında, gösterilen üç farklı tepkiden söz etmektedir (Başar, 2011, s. 86). Buna karşın, ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalar sonucunda Hirschman (1970) tarafından belirlenen “çıkış” (exit), “konuşma” (voice) ve “bağlılık” (loyalty) tepkilerine, “yokmuş gibi davranma” (neglect) boyutu da eklenmiştir (Mahaffey, Neut, Taylor, 1991). Rusbult ve arkadaşları ilk olarak bu dört tepki kategorisini romantik ilişkilerde doyumsuzluğa verilen tepkiler kapsamında incelemişlerdir. İlerleyen yıllarda bu dört tepki kategorisi iş

doyumsuzluğuna verilen tepkileri tanımlamak için de kullanılmaya başlanmıştır (Yaşın, 2013; Başar, 2011; Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous,1988).

Bu dört tepki kategorisi Rusbult ve arkadaşları (1988) tarafından etkinlik/edilgenlik ve yapıcılık/yıkıcılık olmak üzere iki boyut temelinde de değerlendirilmektedir. Bireyin problem karşısında etkin olarak bir davranışta bulunması etkinlik, pasif bir tutum içinde olması ise edilgenlik olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, konuşma etkinlik-yapıcılık, bağlılık edilgenlik- yapıcılık, çıkış etkinlik-yıkıcılık ve yokmuş gibi davranma edilgenlik-yıkıcılık boyutlarında yer almaktadır (Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous,1988; Mahaffey, Neut, Taylor, 1991).



Şekil 12. Tatmin olmama durumunda çalışanların sergilediği davranışlar

Kaynak: Başar, 2011, s.99

Hirschman'ın literatüre kazandırdığı bu kavramlar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Çıkış: İş yerinden yaşanan sorunlar karşısında işten çıkış, işi bırakma ve yeni bir iş aramayı içeren tepkilerdir. Özellikle mevcut iş seçenekleri bulunan bireyler sorunları çözmek için girişimde bulunmak yerine işlerinde ayrılmayı tercih etmektedirler (Yaşın, 2013; Başar, 2011; Mahaffey, Neut, Taylor, 1991). İş tatminsizliği durumunda, çalışanın verimliliği ve performansı düşmekte, işi sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat 2004; Yüksel, 2005, s.294).

Çalışanın işe ve işyerine karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması mutsuzluk ve doyumsuzluk getirecektir. Mutsuz ve doyumsuz çalışan, genellikle o işyerinde bulunmaktan ve sorumluluğunu üstlendiği işten hoşlanmamakta, bu nedenle de mümkün olduğunda işle ilgili beklentilerden kaçmak istemektedir. Kaçmak isteme

duygusu bazen işe geç gelme, bazen işyerinde problem yaratma, bazen ise işyerinden ayrılma davranışları ile sonuçlanmaktadır (Eğinli, 2009, s.49).

Konuşma: Bu boyut iş problemleri karşısında yapıcı çözümler üretmeyi içermektedir. Konuşma boyutunda yer alan bireyler işleriyle ilgili sorun yaşadıklarında, ilgili kişilerle bu sorunlar hakkında konuşmayı tercih ederler. Eğer işyerindeki görüşmeler sorunları çözmede yeterli olmazsa, çeşitli danışmanlık firmalarından destek alınması için girişimlerde bulunurlar (Yaşın, 2013; Başar, 2011; Mahaffey, Neut, Taylor, 1991).

Bağlılık: Bu boyutta yer alan bireyler, işlerine ilişkin sorunlar yaşadıklarında sorunları görmezden gelmeyi tercih ederler. Ayrıca bu bireyler sorunları çözmeye yönelik bir girişimde bulunmadıkları gibi, işten ayrılmayı da düşünmezler. Kısaca bağlılık boyutunda yer alan bireyler her ne olursa olsun “iyi bir çalışan” olarak sessizce koşulların iyileşmesini beklerler (Yaşın, 2013; Başar, 2011; Mahaffey, Neut, Taylor, 1991).

Yokmuş gibi davranma: Bu boyutta yer alan bireyler işyerinde karşılaştıkları problemler karşısında yokmuş gibi davranmayı tercih etme eğilimindedirler. Sorunların çözümü için herhangi bir çaba göstermedikleri gibi, koşulları daha da olumsuz hale getirecek davranışlarda bulunurlar. Ek olarak, yokmuş gibi davranma tepkisine örnek olarak işe geç gitme, görevleri özensiz bir biçimde yerine getirme ya da işleri zamanında bitirememeye gösterilebilir (Mahaffey, Neut, Taylor, 1991; Şekerli, 2013).

Her çalışan işyeri için bir değer, aynı zamanda bir maliyettir. Çalışanın psikolojik özelliklerinde meydana gelen bu gibi değişimler işte verimsizliğe neden olmasının yanında, işyeri açısından da çok çeşitli zararlara neden olabilmektedir (Eğinli, 2009, s.49).

2.3.5. İş Tatmini ve Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır (Eren, Yalçıntaş 2017), aynı zamanda birçok farklı konudaki çalışmada da liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki vurgulanmaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

Vural vd. (1999) çalışanların iş tatminini etkileyen temel faktörlerden en önemlisinin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları olduğunu belirtmektedir (Aktaran: Eğriboyun, 2015). Önen ve Kanayran'e (2015) göre bir liderde motive edici özelliklerin bulunması gerekmektedir, çünkü motivasyon, çalışanın örgütsel amaçlara uyum düzeyini artırırken, iş tatmininin oluşması gibi olumlu katkıları bulunmaktadır.

Ferik (1997) ise yaptığı araştırmada çalışanların birim yöneticilerinin işe yönelik değil, insana yönelik tarz uyguladığını algıladıklarında çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (Aktaran: Eğriboyun, 2015). Bu değerlendirmeler, liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik tarzının çalışanların beklediği liderlik tarzına yaklaştığı durumlarda iş tatminin arttığı görülmektedir (Eren, Yalçıntaş 2017).

Önen ve Kanayran'a (2015) göre, liderliğin örgütün iş tatminini ve başarısını artırıcı etkisi söz konusu olabilir ise, bu aynı zamanda örgüt üzerinde yapıcı ve olumlu sonuç oluşturmaktadır.

Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014), liderliği örgütsel açıdan ele alındığında, örgüt amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilmek için astların gönüllü gayretlerinin sağlanmasını içeren sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanım çerçevesinde yaklaşıldığında işgörende iş tatmini sağlanması hedeflerine ulaşabilmesi için liderin gerçekleştirmesi gereken bir alt eylemdir. Lider, takip edenlerinin lider tarafından kendilerine atanan görevlerinden memnuniyet duymasını sağladığı durumlarda örgütünü hedeflediği yöne yönlendirebilecektir. Bu aşamada da liderin uyguladığı liderlik tarzının takipçileri üzerindeki motivasyonu ve yarattığı iş tatmini duygusu önem kazanmaktadır. Eğer önermedeki gibi takipçilerin iş tatmini seviyesi liderin hedeflediği işin başarılması için önemli ise, liderin yöntemleri yani işgörende iş tatmini seviyesini etkileyen davranışları da aynı derecede önemli olacaktır. Bu bağlamda liderlik stili ile iş tatmini arasında doğrusal bir bağlantı olacağı varsayılabilir.

2.4. Kuşak Kavramı

Yunanlı filozoflara kadar takip edilebilen tarih silsilesinde insan davranışına etki eden faktörler ve etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. İnsan gruplarının yaşlarına göre sınıflandırılması ile başlayan birbirine benzer yaş gruplarının davranış farklılıklarını ayırt etme işlemi yeni çağda bu grupların insanların yaşamlarında karşılaştıkları olaylara göre belirlenmesi yöntemine evrilmiştir.

Literatürde farklı isimler ile anılmak ile beraber en çok kuşak adı ile adlandırılan bu yaş gruplarının kendi içinde benzer davranış alışkanlıkları ve dolayısı ile liderlik yaklaşımları veya lider davranışlarına tepkileri bulunmaktadır.

Bu araştırmanın derinliğini artırmak ve temel hipotezlerine detek olamak amacı ile araştırmada değerlendirilen liderler ait oldukları kuşaklara göre sınıflandırılarak

temel hipotezler ile bağıntılı olarak, araştırma evreninde kuşaklar ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki de raporlanmıştır.

2.4.1. Kuşak Tanımı

Kuşak tanımı toplum bilimi kapsamında yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon (www.tdkterim.gov.tr) olarak ifade edilmektedir. Aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip ve dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu kuşak veya jenerasyon olarak adlandırılmaktadır (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2015, s.169; Babaoğlu, 2015). Doğum yılları itibari ile benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, bünyelerinde bu olaylarla bağıntılı değer yargıları ve inanç sistemleri geliştiren bireyler birbirine benzer kişilik özellikleri göstermektedirler. Bir kuşağı belirleyen zaman aralığının içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayların kapsamında; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler bulunmaktadır (Ahyün, 2013, s.96).

Aka'ya (2017) göre, yaşadıkları olaylara bağlı olarak kuşaklar arasında düşünce, amaç ve algı farklılıkları oluşmaktadır. Bu algı farkları sebebi ile aynı şartlar içindeki farklı kuşak mensupları olayları farklı algılamakta ve değerlendirmektedir. Bu nedenle de farklı kuşakların birbirleri ile anlaşamamakta ve sosyal yaşam içerisinde sağlıklı ilişki kuramamaktadırlar. Kuşak kavramı aynı zamanda sosyolojik bir değerlendirmedir. Her bir kuşağın istekleri, talepleri, beklentileri, hayalleri farklılık gösterir ve birbirlerinden ayrışır. Yakın dönemde oluşmuş kuşakları birbirinden ayıran en önemli olgu doğum tarihleridir (Aygenoğlu, 2015).

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahiptir ama iş değerlerinde kuşaksal farklılıkların akademik ve ampirik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşaksal değerlerdeki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar “nesil” ve “yaş” arasındaki ayırma başarısız olmaktadır. Buna ek olarak ampirik literatürün birçok kesitsel araştırma tasarımında kuşak yerine jenerasyon tanımlamasındaki karışıklık ulusal bağlamda farklılıkların göz önünde bulundurulmaması, cinsiyet ve etnisite gibi metodolojik sınırlamalarla doludur (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.187).

Günümüz iş yaşamında üç kuşak beraber çalışmaktadır. Bu durum kuşaklar konusunun insan kaynağı açısından da önem derecesi yüksek bir konu haline

getirmiştir. Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmıştır (Aygenoğlu, 2015).

2.4.2. Kuşakların Sınıflandırılması

İnsan topluluklarını tarihsel ve biyolojik olarak incelemek adına nesillere bölme fikri antik Yunanlı filozoflara kadar giden bir yöntemdir. Bu yöntemle nesiller, doğalarına, geleneklerine, biyolojik yaşlarına ve içinde bulundukları grubun yarattığı sosyal değişimlerin devamlılığına göre kategorilenmiştir (Topgül, 2015). Uygarlık tarihine geçişle birlikte insanlık nesnel koşulların etkisinde sürekli değişime uğramış, bunun neticesinde algı ve tutum dönüşümü geçirerek kuşakları oluşturmuştur. Yirmi ve yirmi birinci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişmelerin sonucu olarak, kuşaklar arasındaki farklar daha belirginleşmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.187).

Kuşak kavramı ve kuşakların sınıflandırılması farklı disiplinlerin araştırmalarına konu olmaktadır. Kuşak sınıflandırması ve algısının kültürler arasında da farklı olduğu görülmektedir. Literatürdeki farklı kaynaklarda kuşakları ayırt eden tarih aralıklarının birbirinden farklı değerlendirildiği görülmektedir (Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2015, s.170). Toplumların farklı akımlardan farklı zamanlarda etkilenmesi sebebi ile birbirinden ayrı toplumların kuşak sınıflandırmalarının da farklılık göstermesi doğaldır (Kaynak, 2016, s.2).

Yapılan araştırmalarda kuşaklar belirli tarihsel süreçler dikkate alınarak 5 farklı grup altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Doğanbaş 2017). Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda her bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Ahyün, 2013; Aygenoğlu, 2015). Bu çalışmada kuşaklar tablo 4'te gösterildiği gibi literatürde hakim olan genel yaklaşıma uygun olarak Sessiz Kuşak- Silent Generation/ Tradionalists (1900-1945), Bebek Patlaması Kuşağı-Baby Boomers (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000-2020) olarak incelenmiştir (Dereli, Toruntay, 2015; Ahyün, 2013). Karalar ve Çetin (2016) ilk dört kuşağın da iş yaşamında bulunduğunu ifade etmektedir. Bununla beraber, güncel kaynaklarda Türkiye'de iş yaşamında by Boomer kusağı, X kuşağı ve Y kuşağının bir arada çalıştığı görülmektedir (Çorum, 2012, s.17).

Tablo 4

Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması (Ahyün, 2013, s.96; Doğanbaşı 2017)

Kuşak İsmi	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Dönemi	1945 Öncesi	1946- 1964	1965- 1979	1980- 1999	2000 Sonrası
Özelliği	Uysallık	Kuralcılık	Rekabetçilik	Yaratıcılık	Duygusallık

Her kuşak kendinden önceki kuşağın meydana getirdiği koşullarda doğmakta ve şekillenmektedir (Aka, 2017, s.16). Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri baz alınarak sınıflandırmak doğru olmaz. Aynı zamanda kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2015). Topgül'e (2015) göre de sosyolojik olarak bir kuşağı belirlemek için, bir yaş grubuna eğilmektense dramatik bir sosyal değişimin mekanizmalarına, arka planına, dönüşümüne ve evrimine bakış daha sağlıklı olacaktır. Bu açıdan bakıldığında; kültür, yaş algısını, genç ve yaşlılara bakış açısını etkilediği gibi kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılmasını da etkilemektedir. Örneğin İsrail için savaşlar kuşakların sınıflandırılmasında önemli rol oynarken, ABD için doğum oranları ile önemli toplumsal olaylar kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (Aka, 2017, s.24). Türkiye'de yapılan araştırmalarda ise, ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktalarını dikkate alan bir sınıflandırmaya gitmektedir. Ancak, kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik bir çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmamaktadır (Topgül, 2015, s.25). Tablo 5'te kuşakların karakteristik özellikleri ile tarihi, ekonomik ve sosyal alanda oluşan belirli yaşam olaylarının kısa bir özeti verilmiştir.

Tablo 5

Dünya Literatüründeki Kuşakların Karakteristik Özellikleri ve Yaşamlarında Meydana Gelen Önemli Gelişmeler (Kelgökmen İlic, Yalçın, 2017)

Kuşakların Doğum Yılı	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)
Önemli Üretimler	Otomobil	Televizyon	Kişisel Bilgisayar	Tablet / Akıllı Telefon
İletişim Yolları	Yazılı Mektup	Telefon	E-mail / Mesaj	Sosyal Medya
Genel Görünüş	Pratik	Optimist	Şüpheli	Ümitli / İyimser
Meslek Ahlakı	Kendini İşe Adamış	Hırslı	Dengeli	İddialı
Etkilendikleri Lider Tarzı	Hiyerarşi	Fikir Birliği	Yeterlilik / Beceri	Başarı
İlişkilerdeki Tutumu	Fedakar	Tatminkar	Kendini Adamaya İsteksiz	Sadakati Düşük

Tablo 5'in devamı

İşyerinde Ödüller	‘İyi bir iş memnuniyeti, iş güvenliği ile sağlanır’	‘Para, ünvan, takdir’	‘Serbestlik, en yüksek ödüldür.’	‘İşini amaca sahip olarak gör’
İşyerinde Eğitime Bakış Açısı	‘Ben zor yolla öğrendim, sen de yapabilirsin’	‘Çok fazla eğitirsen iş yerini terk ederler’	‘Ne kadar çok öğrenirlerse o kadar çok kalırlar’	‘Sürekli öğrenme bir yaşam biçimidir’
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Dünya)	1929: Ekonomik Buhran 1930: Sinema 1940: 2. Dünya Savaşı 1945: Kore Savaşı 1930-1960: İşçi Sendikası	1950: Televizyonun ortaya çıkışı 1955: Sivil Hakları Hareketi 1957: Sovyetler birliğinin Sputnik uydusunun uzaya fırlatılması 1960: Vietnam Savaşı 1962: Küba Füze krizi 1963: John F. Kennedy suikastı	1967: Che Guevara'nın öldürülmesi 1968: Martin Luther King suikastı 1968: Sorbonne Üniversitesi İsyamı 1969: İlk Aya İniş 1969: Woodstock 1970: Kadın özgürlüğü hareketi 1973: Watergate ve enerji krizi 1976: Tandy and Apple kişisel bilgisayarları	1989: Berlin Duvarının Yıkılışı 1981: MTV 1984: AIDS 1986: Challenger Afeti 1995: Oklahoma City saldırısı 1990s: Clinton-Lewinsky skandalı 1999: Columbine Lisesi katliamı 1980s-90s: İnternet ve ESPN'in ortaya çıkışı
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Türkiye)	1923-1938: Atatürk Devrimleri 1923-1950: Tek Partili Dönem	1946-1960: Çok Partili Dönem 1948-Türkiye, UNESCO üyesi-İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi imzalandı. 1950-1960: Demokrat Parti Dönemi 1960: 27 Mayıs Darbesi 1961 Anayasası ve Artan Özgürlükler	1971: 12 Mart Muhtırası ve TSK Müdahalesi 1974: Kıbrıs Harekati 1980: 12 Eylül 1980 Darbesi	1982 Anayasası 1980-1987: Siyasal Yasaklar Dönemi 1983-1987: Özalp Yılları 1984 sonrası: PKK Örgütlenmesi 1997: 28 Şubat Kararları 2002- devam ediyor- AKP İktidarı
Gelişen Olaylar Sonucu Oluşan Karakter Özellikleri	Risk Alma Konusunda İsteksiz Otoriteyi Savunan Sadık Tutarlı Yeniliklere Kapalı Çalışkan Detaycı Üretim Odaklı	İdealist Sebatarak İş Odaklı Sadık Kendi Kendini Motive Eden Tutumlu Sanata ve Estetiğe Düşkün	İdealist Materyalist Bireysel Kuşkucu Verilen Değere Karşı Ödüllendirme İstemi	Optimist İş-Yaşam Dengesi Öğrenme İstekli Yeni Teknolojilere Uyumlu Takım Oyuncusu Resmîyetten Uzak Eğlenmeyi Seven Tüketim Odaklı

2.4.2.1. Sessiz Kuşak

1946 yılından önce dünyaya gelmiş olan Sessiz Kuşak, 1. Dünya Savaşı ve 2. Dünya savaşlarının olduğu zamanlarda dünyaya gelmiş ve yetişmişlerdir (Etlican, 2012, s.3). Bu kuşağın en önemli olayları II. Dünya Savaşı ve 1929 yılındaki ekonomik krizdir (Babaoğlu, 2015, s.12). Bu yıllar Türkiye’de ise Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili olduğu yıllara denk gelmektedir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.188).

Emin olmadıkları durumlara karşı tedbirlidirler (Aka, 2017, s.28), risk almakta isteksizdirler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2015), sadıktırlar, fikir ayrılıklarında sessiz kalmayı tercih ederler (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017), çatışmalardan çekinirler (Topgöl, 2015, s.137). İş hayatlarında hiyerarşiyi kabul etme, otoriteye saygı duyma, kendilerini işe ve kuruma adanma, kıdemi yaş ile ilişkilendirme (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015, s.188), görevini her şeyin önünde tutma gibi davranışları ile göze çarpırlar (Aygenoğlu, 2015, s.8). Kural koyucudurlar, ancak koydukları

kurallara kendilerinin de uyması ile bilinirler (Kaynak, 2016, s.3). Saygı duyulan, net uzun dönemli hedefler koyabilen, adil ve tutarlı, iş beklentilerini açıkça ifade eden yöneticilerle çalışmayı tercih ederler (Topgöl, 2015, s.137).

2.4.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

1946-1964 yılları arasındaki kuşak, II. Dünya savaşı sonrasında doğan 1 milyar bebeğe istinaden bebek patlaması - Baby Boomers – kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Etlican, 2012; Babaoğlu, 2015). Soğuk savaş kuşağı olarak da bilinen bu dönemde doğanlar (Doğanbaş, 2017, s.71), sayıca fazla olmaları nedeniyle toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak tanımlanabilirler (Aygenoğlu, 2015, s.171).

Bu dönemde Dünya’da insan hakları hareketleri, radyo ve iletişimin altın çağı, Türkiye’de ise çok partili döneme geçiş sancıları bu kuşağın gelişiminde etki etmiştir (Adıgöz, Batur ve Ekşili, 2015).

Kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlılık karakteristik özellikleridir (Doğanbaş, 2017, s.72). İş yaşamında yüksek sadakat, kanaatkar olma (Adıgöz, Batur ve Ekşili, 2015), sıkı çalışma, ilişki odaklı olma, değişim ajanı olma ve rekabetçi olma özellikleriyle karakterize olurlar. Bu kuşaktan yöneticiler planlamak, organize etmek, yönlendirmek ve kontrol etmek konularında başarılıdırlar (Çorum, 2012, s.18). Teknolojiye ile ilişkisi belirgin olmamakla beraber (Adıgöz, Batur ve Ekşili, 2015), bilgisayar gibi teknolojilere adaptasyonda sorun yaşadığı bilinmektedir (Etlican, 2012, s.4). Rekabetçi ve iş kolik olarak bilinirler, uzun dönemli istihdama ve dolayısı ile iş aidiyetine sahiptirler (Kelgökmen İlic ve Yalçın, 2017).

2.4.2.3. X Kuşağı

1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı (Aka, 2017, s.35), ekonominin düşüşe geçtiği ve bambaşka bir değerler sisteminin inşa edildiği bir dünyada yetişmiştir (Etlican, 2012, s.5). Bebek patlaması kuşağının hemen ardından yetişmiş oldukları için önceki kuşağın özelliklerini kısmen taşımaktadırlar (Kaynak, 2016, s.4). Bununla beraber bebek patlaması kuşağından farklı olarak hayata daha kanaatkar ve daha gerçekçi yaklaşırlar (Aygenoğlu, 2015, s.10). X Kuşağı kavramı içerisindeki X tanımı herhangi bir kimliğe sahip olmayan veya kimse tarafından önemsenmeyen anlamına da gelmektedir (Kelgökmen İlic, Yalçın, 2017, s.137). Türkiye açısından ise bu kuşak, bu dönemde Dünya’da ve Türkiye’de eğitim, sağlık, nüfus, yaşam standardı gibi alanlarda

meydana gelen büyük değişim ve dönüşümler sebebi ile (Aka, 2017, s.36) ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır (Ahyün, 2013, s.100).

Durgun iç pazar, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyüdüler; ebeveynlerinden daha az kazanan ilk kuşak oldular. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kilitli kapıların ardında kendilerini korumaları gereken çocuklar oldular (Demirkaya, Akdemir, Karaman ve Atan, 2015).

Bu kuşak bireyleri iş yaşamında nitelikten çok niceliğe önem verir (Kaynak, 2016, s.4), birden çok işi aynı anda yürütebilirler (Babaoğlu, 2015, s.17), aynı işte uzun süre çalışabilirler (Aygenoğlu, 2015, s.10), İş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımına önem verirler (Karalar ve Çetin, 2016) , şüphelidirler (Kelgökmen İliç ve Yalçın, 2017, s.137), Otoriteye saygı duyarlar (Doğanbaş, 2017, s.73), unvanları önemsemezler, İletişimleri oldukça güçlüdür, Teknik becerileri önemsenecek derecede iyidir, Üretimi artırmak için değil, kendilerine vakit ayırmak için çok çalışırlar (Kaynak, 2016, s.5), odaklı ve bağımsızdırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2015,s.172). Farklı yaşam biçimlerine, kültürel çeşitliliğe hoşgörülüdürler (Dereli ve Toruntay, 2015, s.4). Günümüzde teknolojik ürünlerin çoğunu X Kuşağı geliştirmiş olmasına rağmen, teknolojiyi kullanmada Y kuşağının gerisinde kalmıştır (Doğanbaş, 2017, s.73).

2.4.2.4. Y Kuşağı

Adıgüzel ve arkadaşlarına (2015) göre bu kuşağın doğum yılları aralığı hiçbir parametre ile sınırlandırılmamıştır. Bu kuşak mensupları, Millennials (Milenyum Kuşağı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması) ve Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmaktadırlar. Literatürde çok yerde 1980-1999 yılları arasında doğan bireylerin Y kuşağı olarak ifade edildiği görülmektedir (Dereli ve Toruntay, 2015, s.5)

Y Kuşağı, hayatın her alanını sorgulayan, irdeleyen ve yükümlülükleri eleştiren yapılarından dolayı Why Generation (Neden Kuşağı) ismi ile adlandırılmışlardır. Y Kuşağı ismini, İngilizce'deki "Why" kelimesinden almıştır. İngilizce 'de "neden?" anlamına gelen "why" kelimesi Y harfi ile sesteş olduğundan bu kuşak adını bu kelimedenden almıştır (Aka, 2017, s.43).

Bu kuşağın tanık olduğu yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarına sebep olmuştur. Y kuşağının özellikle eğlence, gezme, yaşama, yeni

şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma gibi unsurlarına önem verdiği gözlenmektedir (Ahyün, 2013, s.101). Demirkaya ve arkadaşları (2015), Y kuşağının çeşitlilik ile büyümesi sebebi ile insanlar arasındaki etnik ayrımcılığı dikkate almadığını ifade etmektedirler. Y kuşağı eğitimi başarının anahtarı olarak görmektedirler (Etlican, 2012, s.6). Topgül (2015), araştırmaların X kuşağının bireylerinin hem iş yerinde hem de dışında yetki edinmeye, ödüllendirilmeye ve yükselmeye istekli ve görev talep eden bir yapıda olduğunu ifade etmektedir.

X kuşağı üyeleri özgürlüklerine düşkündürler, bağımsız davranırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2015), teknolojiyi yaratıcı bir şekilde kullanabilirler (Aka, 2017, s.45), sosyal iletişimde de teknoloji rahat kullandıkları bir araçtır, kişisel gelişimlerine yararlı olduğunu düşündüklerinde çok sık iş değiştirebilirler, iş yaşamında kurallara ve mesai saatlerine göre çalışmaktansa esnek çalışma saatlerini tercih ederler (Etlican, 2012, s.6), otoriteyi sevmezler, kural konmasından hoşlanmazlar, farklı görüşlerin kendilerine dayatılmasına karşı çıkarlar, kendi görüşlerine karşı olan eylemler gündeme geldiğinde hiç düşünmeden direnişe geçebilirler, otorite sevmediklerinden bir an önce müdür ya da kendi işlerinin patronu olmak isterler, sadakat duyguları azdır, bireycidirler (Babaoğlu, 2015, s.22). Birçok farklı özelliklerinin yanında en önemli özellikleri yaratıcı olmalarıdır. Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş nesil olduğu düşünülmektedir (Aygenoğlu, 2015, s.12).

2.4.2.4. Z Kuşağı

Literatürde 2000 yılı ve sonrası doğanlar Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Kelgökmen İlic, Yalçın, 2017, s.137). Bu kuşak literatürde, "Kristal nesil" (Karalar, Çetin, 2016, s.163), "İnternet Kuşağı", Doğanbaş, 2017, s.76), "Milenyum" veya "Dijital Kuşak" (Babaoğlu, 2015, s.23), "Kuşak I", "Next Generation" ya da "iGen" ve "Instant Online (her daim online)" adları ile de anılmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s.14). Henüz iş yaşamına girmemiş olan bu kuşakla ilgili literatürde pek çalışma bulunmamaktadır (Kaynak, 2016, s.16).

Y kuşağından sonra gelen Z Kuşağı, ikinci dünya savaşı öncesi yaşayan Sessiz kuşak'tan (Gelenekseller) sonra yeni bir sessiz kuşak olarak kabul edilmektedir (Haeberle ve diğerleri, 2009). Bu kuşak, Strauss ve Howe tarafından aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşadıkları veya yaşayacaklarından dolayı "The New Silent Generation"

(Yeni Sessiz Kuşak) olarak tanımlanmıştır (Strauss ve Howe, 1991: 335). Aka, 2017, s.53 Aygenoğlu, 2015, s.14

Değerleri özgünlük ve gerçekçiliktir, küreseldirler ve geniş kuşak karışımlarından farklılaşırlar. Misyon sahibi olmaya hazır, inançlı ve iyimserdirler. Yeni medya, sanal arkadaş ve teknoloji ile gelen diğer güçlerden etkilenirler (Kelgökmen İlic, Yalçın, 2017, s.137). Oldukça hırslı bilinen ve materyalist düşüncelerle hareket eden Z kuşağı, önceki kuşaklara kıyasla bilgiyi daha çabuk yorumlayabilmektedir (Karalar, Çetin, 2016, s.163). Tarihin el, göz, kulak gibi motor beceri senkronizasyonları en yüksek nesil olarak isimlendirilen Z Kuşağı temsilcileri, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenme becerisine sahiptir (Demirkaya, Akdemir, Karaman, Atan, 2015, s.190)

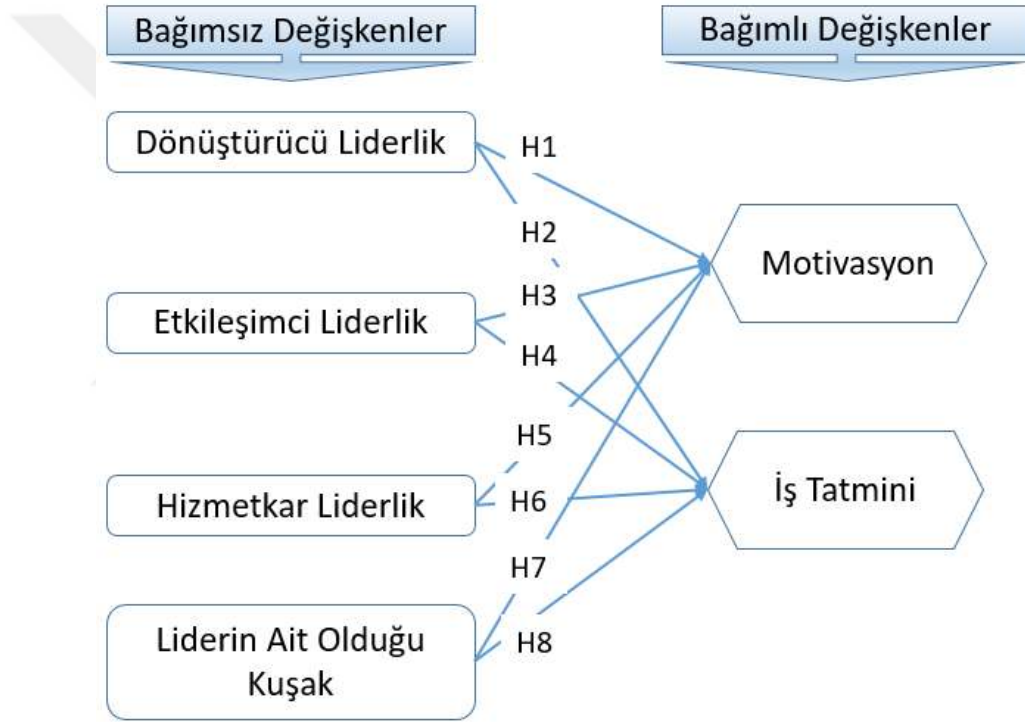


BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Betimsel bir nitelikte olan bu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin sahip oldukları liderlik stilleri (dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar) belirlenmiş; özel okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerinin çalışanların (eğitim yöneticileri ve öğretmenler) motivasyon ve iş tatmin düzeylerine etkisi araştırılmıştır. Şekil 12’de araştırmanın modeli görsel olarak sunulmaktadır.



Şekil 13. Araştırmanın görsel modeli

3.2. İlişkiler (Hipotezler)

Araştırmada aşağıdaki başlıklarda belirtilen hipotezler test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen bulgular 4. Bölümde paylaşılmış ve 5. Bölümde de sonuç başlığı altında özetlenerek araştırmacının görüşlerine yer verilmiştir.

3.2.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon

Çalışanların motivasyon düzeyleri dönüştürücü liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini

Çalışanların iş tatmini düzeyleri dönüştürücü liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon

Çalışanların motivasyon düzeyleri etkileşimci liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.4. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini

Çalışanların iş tatmini düzeyleri etkileşimci liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.5. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve Motivasyon

Çalışanların motivasyon düzeyleri hizmetkar liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.6. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve İş Tatmini

Çalışanların iş tatmini düzeyleri hizmetkar liderlik tarzından etkilenmektedir.

3.2.7. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve Motivasyon

Çalışanların iş tatmini düzeyleri liderlerin ait olduğu kuşaktan etkilenmektedir.

3.2.8. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve İş Tatmini

Çalışanların iş tatmini düzeyleri liderlerin ait olduğu kuşaktan etkilenmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Adana'da okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve lise seviyelerinde eğitim hizmeti veren bir özel okuldur. 2017-18 eğitim döneminde eğitim kadrosunda bulunan tüm yöneticiler (okul müdürleri, müdür muavinleri, bölüm başkanları) ile bu yöneticilere bağlı çalışan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Güvenilir verilerin elde edilmesi amacı ile örneklem alma yoluna gidilmemiş, evrenin geneli üzerinde çalışılmıştır (Şirin ve Yetim, 2008). Bu yüzden araştırmanın

evreni, Bolat'ın (2016) kullandığı tanım ile “kendini örnekleyen evren” biçiminde yansımıştır. Buna göre araştırma kapsamına alınan yöneticilerin sayısı 18, öğretmenlerin sayısı 296'dır. Orta seviye yöneticiler kendilerine bağlı öğretmenler tarafından değerlendirilirken, aynı zamanda bağlı oldukları üst seviye yöneticileri değerlendirmişlerdir.

3.4. Araştırmanın Ölçekleri

Mind Garden, 1994 yılında kurulmuş uluslararası bir web tabanlı yayın firmasıdır. Kurucusu Robert B. Most Santa Barbara'daki Kaliforniya Üniversitesi mezunudur. Robert B. Most, Endüstri ve Örgüt psikolojisi alanında California-USA lisanslı bir psikologdur. Aynı zamanda California Wayne State Üniversitesi'nden M.A. ve Ph. D derecelerine sahiptir. Mind Garden, Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI), Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) ve Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri (STAI) yayınları ile tanınmaktadır.

Mind Garden'in referansları arasında; Microsoft için bir intranet yetkinlik araç seti geliştirilmesi, Sony için bir çevrimiçi 360 derece liderlik değerlendirmesi ve HP için bir liderlik değerlendirmesi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, Mind Garden'in web platformu Apple'ın EWorld'ü için bir kariyer merkezi uygulaması ile Microsoft Network'te bir öz değerlendirme merkezine hosting sağlamıştır (Mind Garden).

Mind Garden Inc. web sayfasından temin edilen Avolio ve Bass (2004) tarafından geliştirilmiş Liderlik Stilleri Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ 5XShort) daha önce orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye çok sayıda araştırmacı tarafından çevrilerek yerel çalışmalarda kullanılmıştır (Cemaloğlu, 2007; Karip, 1998; Korkmaz, 2006; Şirin ve Yetim, 2008). MLQ – Çok Faktörlü anket formu - Bass ve Avolio (1995) tarafından dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stilleri üzerindeki yanıtları araştırmak geliştirilmiştir (Seyal ve Rahman, 2014). Liderlik etkinliğini test etmek için geliştirilen bu anket, farklı ulus kültürlerinde farklı organizasyon düzeylerindeki liderlerin performanslarını belirlemede kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan bir ankettir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

MLQ ölçeğinin Türkçe dili konuşan araştırmacılar tarafından talep görmesi sebebi ile Mind Garden Inc. web sayfasında da Türkçe versiyonu bulunmaktadır. Buna rağmen, “Liderlik Tarzlarının Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Motivasyonları Üzerindeki Etkilerini” araştıran bu çalışmada liderlik stilleri ölçeğinin

Türkçe çevrisi araştırmacı tarafından tekrar yapılarak araştırmaya uygunluğu kontrol edilmiştir.

Bu çalışmanın dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yanı sıra hizmetkar liderliği de kapsamı sebebi ile MLQ ölçeğine Hizmetkar liderlik ile ilgili sorular dahil edilmiştir. Çalışmanın bu liderlik tipleri ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırması nedeniyle de ölçek motivasyon ve iş tatminini kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Çalışmada, www.mindgarden.com adresinden sağlanan Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi-Lider Formu (5X Short)” ve “Çoklu Faktör Liderlik Anketi-Değerlendirici Formu (5X Short)” (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ-5X Short) ölçekleri dönüştürücü ve etkileşimci liderlik stillerinin değerlendirilmesi için kullanılmıştır. Bu anket formuyla kurumsal ve bilimsel araştırmalar için bireysel lider raporlarının hazırlanmasına uygun olarak düzenlenmiş 45 ifade bulunmaktadır (Avolio ve Bass, 2004).

Bu ölçekler; dönüştürücü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik, kendi içerisinde her biri 4 maddeden oluşan; idealleştirilmiş etki (davranış), idealleştirilmiş etki (atfedilen), telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik ise yine 4 maddeden oluşan; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (pasif), istisnalarla yönetim aktif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Liderlik davranışlarının sonuçları ise ekstra çaba, etkililik ve doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır (Avolio ve Bass, 2004; Şirin ve Yetim, 2008; Çakınberk ve Demirel, 2010).

Hizmetkar liderlik ölçeği Kılıç ve Aydın (2016) tarafından yapılan “Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması” konulu çalışmadan sağlamıştır. Başlangıçta daha çok soru içeren hizmetkar liderlik ölçeği Liden ve çalışma arkadaşları (2013) tarafından ölçek tekrar derlenmiş ve sonuçta, 7 madde ve tek boyuttan oluşan anılan ölçeğin kısa formu oluşturulmuştur (Aktaran: Kılıç ve Aydın, 2016).

Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007), “İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme” konulu çalışmalarında Mottaz’ın 1985 tarihli, Brislin vd.’nin 2005 tarihli ve Mahaney ve Lederer’in 2006 tarihli çalışmalarında kullandıkları ölçekleri temel alarak yeni bir ölçek oluşturmuşlardır. Dündar, Özutku ve Taşpınar’ın (2007) Türkiye’ye uyarladıkları kullandıkları 9 adet içsel motivasyon, 15 adet dışsal motivasyon sorusunu içeren toplam

24 ölçek bu çalışmada da çalışanların liderlik stilleri ile motivasyon ilişkisini değerlendirmek üzere ankete eklenmiştir. MLQ ölçeğindeki liderlik davranışlarını ölçek 9 adet soru çıkarılarak etkileşimci ve dönüştürücü liderlik 36 soru ile değerlendirmeye alınmıştır. Çalışanların iş tatminini ölçmek üzere ise 3 adet sorudan oluşan bir set kullanılmıştır.

Ankette yer alan ölçekler ve soru sayıları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçek Grubu	Alt Ölçek	Madde Sayısı
Dönüştürücü liderlik	İdealleştirilmiş etki (atfedilen)	4
	İdealleştirilmiş etki (davranış)	4
	Telkinle güdüleme	4
	Entelektüel uyarım	4
	Bireysel destek	4
Etkileşimci liderlik	Koşullu ödül	4
	İstisnalarla yönetim (aktif)	4
	İstisnalarla yönetim (pasif)	4
	Laissez-faire	4
Liderlik davranışlarının sonuçları	Ekstra çaba	3
	Etkinlik	4
	Doyum	2
Hizmetkar liderlik	Hizmetkar liderlik	7
Motivasyon	İçsel motivasyon araçları	9
	Dışsal motivasyon araçları	15
İş tatmini	İş tatmini	3
Toplam		79

Ölçekte kullanılan seçenekler Likert tipi beşli derecelendirmeye göre düzenlenmiş, seçeneklere 0-4 arasında puan verilmiştir: Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur. Rensis Likert’in geliştirdiği “dereceleme toplamlarıyla ölçekleme” modeli ölçek oluşturmada işlemler bakımından benzer modellerde göre daha ekonomik olduğu için en yaygın kullanılan ölçekleme tekniğidir (Tezbaşaran, 2008).

Ankette katılımcılar ile ilgili demografik bilgiler (Cinsiyet, Yaş, İş yerinde çalışma süresi, ücret bandı) sorulmamıştır. Bu bilgiler anketin uygulandığı kurumun insan kaynakları birimi tarafından sağlanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Anket uygulaması Mind Garden web platformunda gerçekleştirilmiştir. Kiernan, Oyler ve Gilles (2005) çalışmalarında “bir web araştırmasının, bilgi, tutum, davranış ve niyetleri ölçen niceliksel soruların tamamlanmasında bir posta anketi kadar etkili olduğu görülmüştür” demektedir (Aktaran: Hall, 2010). Anket uygulaması öncesinde tüm liderler ve her bir lideri değerlendirecek olan katılımcılar (değerlendirenler) web platformundaki anket uygulamasında tanımlanmıştır. Bunun ardından tüm liderlere ve değerlendiricilere Mind Garden web platformundan birer elektronik posta gönderilmiştir. Gönderilen elektronik posta içeriğinde kapak mektubu ile katılımcıların anketin çevrim içi versiyonuna erişebilmesi için bir web bağlantısı bulunmaktadır. Anket uygulamasının bu şekilde planlanmasının amaçları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır:

- A. Anket uygulamasında katılımcılar; katılımcıların kendi yöneticilerini değerlendirirken değerlendirme sonuçlarının yöneticileri tarafından görülmeyeceği konusunda bilgilendirilmişlerdir. Katılımcıların güven duymalarını sağlamak amacı ile anket uygulaması Mind Garden web platformu vasıtası ile yapılmıştır.
- B. Anket cevapları doğrudan web platformundan araştırmacının bilgisayarına html formatında indirilebilmektedir. Bu format excel dosyasına çevrilebilmektedir. Bu sayede anket cevaplarının bilgisayara aktarımında ortaya çıkabilecek olası hatalar da elimine edilmiştir.
- C. Aynı şekilde, cevapların hatasız bir şekilde istatistik programına aktarılması mümkün olmaktadır. Benzer sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda örnekleri görüldüğü üzere; tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t testleri ve varyans analizi (ANOVA) hesaplanmış ve veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir (Eronat, 2004; Hall, 2010; Sun, 2002; Stashevsky ve Koslowsky, 2006; Tekin ve Akgemci, 2017)

D. Katılımcıların anketi tamamlama dereceleri kontrol edilebilmekte ve anketi tamamlamayan katılımcılara geri dönüş sağlanabilmektedir. Katılımcılara bir haftalık periyotta gönderilen izleme elektronik postalarının cevap derecesini artırdığı görülmüştür (Hall, 2010).

3.6. Veri Analizi

Web platformu vasıtası ile tamamlanan anket cevapları html formatında araştırmacının bilgisayarına indirilmiştir. Excel formatına çevrilen veriler, araştırma yapılan kurumun insan kaynakları biriminden alınan demografik tanım bilgilerinin anket verileri ilişkilendirilmesi ile analize hazır hale getirilmiştir.

Yapılan çalışmadan elde edilen sonuçlar frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile birlikte bulgular bölümünde özetlenmiştir. Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile liderlik stilleri ölçeği, motivasyon, iş tatmini ve hizmetkar liderlik ölçekleri ile farklılıkların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi analizi, katılımcıların yaş ve çalışma süresi değişkeni açısından ise liderlik stilleri ölçeği, motivasyon, iş tatmini ve hizmetkar liderlik ölçekleri ile farklılık gösterip göstermediği konusunu belirleme adına tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Analiz için hazırlanan veriler SPSS istatistik analiz programına yüklenerek regresyon ve korelasyon analizi sonuçlarına göre liderlik tipleri ile motivasyon ve iş tatmini arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir.

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir. Örneğin “yemek yeme” ile “kilo alma” arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülebilir. Korelasyon analizinde ise iki değişkene arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir. Örneğin, horozların sabah ötmeleriyle, güneşin doğması arasında kusursuz doğrusal pozitif korelasyon ilişkisi vardır. Ancak bu ilişki güneşi horozların doğmasını sağladığını göstermez (Eymen, 2007).

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Ölçek Sorularının Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan liderlik stilleri ölçeği, motivasyon, iş tatmini ve hizmetkar liderlik ölçek sorularının güvenirlilik katsayı değerleri verilmiştir.

Tablo 7

Değişkenlere Ait Ölçeklerin Güvenirlilik Değerleri

Ölçülen Değişkenler		Güvenirlilik Değerleri (Cronbach Alpha)	
Liderlik Stilleri Ölçeği (36)	Dönüştürücü Liderlik (20)	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) (4)	0,828
		İdealleştirilmiş Etki (Davranış) (4)	0,714
		Telkinle Güdüleme (4)	0,816
		Entelektüel Uyarım (4)	0,824
		Bireysel Destek (4)	0,793
	Etkileşimci Liderlik (16)	Koşullu Ödül (4)	0,711
		İstisnalarla Yönetim (Aktif) (4)	0,773
		İstisnalarla Yönetim (Pasif) (4)	0,855
		Laissez-faire (4)	0,833
Hizmetkar Liderlik (7)		0,838	
Motivasyon (24)		0,907	
İş tatmini (3)		0,754	

Tablo 7’de yer alan ölçek sorularının geçerlilik ve güvenirliliklerine göre; katılımcıların liderlik stilleri ölçeği kapsamında yer alan kırk beş sorunun toplamının cronbach alpha kat sayı değerinin 0,894 olduğu saptanmış ve çalışma kapsamında kullanılan liderlik stilleri ölçeği sorularının anlaşılabilirlik ve güvenilirlik katsayı değerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından olan dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik alt boyutlarına ait cronbach alpha katsayı değerleri incelendiğinde;

- Dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutuna ilişkin yirmi sorunun; 0,929
- Etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutuna ilişkin onaltı sorunun; 0,827

olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutunun grupları incelendiğinde;

- İdealleştirilmiş etki (atfedilen) alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,828
- İdealleştirilmiş etki (davranış) alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,714
- Telkinle güdüleme alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,816
- Entelektüel uyarım alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,824
- Bireysel destek alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,793

Etkileşimci liderlik alt ölçek boyutunun grupları incelendiğinde;

- Koşullu ödül alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,711
- İstisnalarla yönetim (aktif) alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,773
- İstisnalarla yönetim (pasif) alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,855
- Laissez-faire alt ölçek boyutuna ilişkin dört sorunun; 0,833

katsayılarına sahip oldukları saptanmıştır.

Katılımcıların liderlik stillerini belirleme kapsamında katılımcılara yöneltilen kırkbeş sorunun toplamının cronbach alpha kat sayı değerinin 0,894 olduğu saptanmış ve çalışma kapsamında kullanılan katılımcıların liderlik stilleri ile ilgili soruların anlaşılabilirlik ve güvenilirlik katsayı değerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan liderlik stilleri, hizmetkar liderlik, motivasyon ve iş tatminine ilişkin ölçek sorularına ait cronbach alpha kat sayı değerlerinin gösterildiği Tablo 5 incelendiğinde; çalışma kapsamında yer alan Liderlik Stilleri Ölçeği (0,894), Motivasyon (0,838) ve Hizmetkar liderlik (0,907) ölçekleri için cronbach alpha kat sayı değerlerinin yüksek derecede güvenilir oldukları gözlenirken, İş tatmin (0,754) ölçek düzeyinin cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının güvenilir bir seviyede olduğu saptanmıştır. cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, 0,60-0,80 arasında ölçek oldukça güvenilir; 0,80-1,00 arasında ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilir (Çiftçi ve Öneren, 2017, s.572). Bu kapsamda her bir boyutun güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular özetlenmiştir (Tablo 8).

Tablo 8

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	120	31,9
	Kadın	266	68,1
Yaş	18 – 29 yaş arası	108	27,7
	30 – 39 yaş arası	175	45,4
	40 yaş ve üzeri	103	26,9
Çalışma yılı	2 yıldan az	163	42,0
	2 – 4 yıl arası	84	21,2
	4 yıl ve üzeri	139	36,8
Toplam		386	100,0

Tablo 8'e bakıldığında çalışma kapsamında yer alan katılımcıların % 31,9 (120)'unun erkek, % 68,1 (266)'inin ise kadın olduğu gözlenmiştir. Yaş grubu açısından katılımcıların % 27,7 (108)'sinin 18 ila 29 yaş arasında yer aldıkları gözlenirken, % 45,4 (175)'ünün 30 ila 39 yaş, % 26,9 (103)'ünün ise 40 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar çalışma yılı bakımından incelendiğinde % 42,0 (163)'sinin 2 yıldan az bir süredir kurum içerisinde görev aldıkları gözlenirken, % 21,2 (84)'sinin 2 ila 4 yıldır, % 36,8 (139)'inin ise 4 yıl ve üzeridir kurum içerisinde görev aldıkları saptanmıştır.

4.3. Ölçek Sorularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan liderlik stilleri ölçeği, motivasyon, iş tatmini ve hizmetkar liderlik ölçek sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

4.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların Dönüştürücü Liderlik Ölçeği alt ölçek boyutlarına ilişkin anket sorularından elde edilen bulgulara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13’de özetlenmiştir.

Tablo 9’da dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutu idealleştirilmiş etki (atfedilen) maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 9

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen) Maddeleri ve Ortalamaları

İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Ort	ss
Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	2,69	0,98
Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	2,67	0,95
Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	2,88	0,85
Güç ve güven duygusu sergiler.	2,81	0,91

Dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki (atfedilen) ölçek boyutunda yer alan “Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.” değişkeni $2,88 \pm 0,85$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.” değişkeni $2,69 \pm 0,98$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9).

Tablo 10

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İdealleştirilmiş Etki (Davranış) Maddeleri ve Ortalamaları

İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Ort	ss
Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	2,79	0,87
Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,87	0,79
Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	2,94	0,71
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2,95	0,71

Tablo 10’da dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutu idealleştirilmiş etki (davranış) maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Dönüştürücü liderlik

alt boyutlarından olan idealleştirilmiş etki (davranış) ölçek boyutunda yer alan “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.” değişkeni $2,95 \pm 0,71$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenirken, “Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.” değişkeni $2,79 \pm 0,87$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır (Tablo 10).

Tablo 11’de dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutu telkinle güdüleme maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 11

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Telkinle Güdüleme Maddeleri ve Ortalamaları

Telkinle Güdüleme	Ort	ss
Gelecek hakkında iyimser konuşur.	2,90	0,77
Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	2,84	0,85
Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	2,73	0,89
Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	2,84	0,82

Dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan telkinle güdüleme ölçek boyutunda yer alan “Gelecek hakkında iyimser konuşur.” değişkeni $2,90 \pm 0,77$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.” değişkeni $2,73 \pm 0,89$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11).

Tablo 12

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Entelektüel Uyarım Maddeleri ve Ortalamaları

Entelektüel Uyarım	Ort	ss
Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	2,93	0,74
Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2,81	0,84
Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	2,78	0,83
Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	2,81	0,81

Tablo 12’de dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutu entelektüel uyarım maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan entelektüel uyarım ölçek boyutunda yer alan “Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.” değişkeni

2,93±0,74 ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenirken, “Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.” değişkeni 2,78±0,83 aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır (Tablo 12).

Tablo 13’de dönüştürücü liderlik ölçeği alt boyutu bireysel destek maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 13

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Bireysel Destek Maddeleri ve Ortalamaları

Bireysel Destek	Ort	ss
Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	2,86	0,84
Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	2,76	0,94
Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır	2,57	1,10
Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	2,61	1,03

Dönüştürücü liderlik alt boyutlarından olan telkinle güdüleme ölçek boyutunda yer alan “Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.” değişkeni 2,86±0,84 ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.” değişkeni 2,57±1,10 aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 13).

4.3.2. Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların Etkileşimci Liderlik Ölçeği alt ölçek boyutlarına ilişkin anket sorularından elde edilen bulgulara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de özetlenmiştir.

Tablo 14’de etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutu koşullu ödül maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 14

Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Koşullu Ödül Maddeleri ve Ortalamaları

Koşullu Ödül	Ort	ss
Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	2,96	0,74
Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	2,54	0,96
Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	2,80	0,82
Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	2,82	0,87

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan koşullu ödül ölçek boyutunda yer alan “Çaba göstermeleri karşılığında size yardım sağlar.” değişkeni $2,96 \pm 0,74$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.” değişkeni $2,54 \pm 0,96$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 14).

Tablo 15’de etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutu istisnalarla yönetim (aktif) maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 15

Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İstisnalarla Yönetim (Aktif) Maddeleri ve Ortalamaları

İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Ort	ss
Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	1,66	1,34
Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.	2,29	1,22
Tüm hataların kaydını tutar.	2,32	1,17
Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	1,45	1,34

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan istisnalarla yönetim (aktif) ölçek boyutunda yer alan “Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.” değişkeni $2,32 \pm 1,17$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.” değişkeni $1,45 \pm 1,34$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 15).

Tablo 16’da etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutu istisnalarla yönetim (pasif) maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 16

Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu İstisnalarla Yönetim (Pasif) Maddeleri ve Ortalamaları

İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Ort	ss
Sorunlar ciddi boyutlara ulaşıncaya kadar müdahale etmeyi beceremez.	1,50	0,91
Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	1,39	0,86
“Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	2,31	1,12
Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	2,00	1,25

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan istisnalarla yönetim (pasif) ölçek boyutunda yer alan “Bir şey işliyorsa, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.” değişkeni $2,31 \pm 1,12$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini beklerim.” değişkeni $1,39 \pm 0,86$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 16).

Tablo 17’de etkileşimci liderlik ölçeği alt boyutu Laissez-faire maddelerinin ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 17

Etkileşimci Liderlik Ölçeği Alt Boyutu Laissez-faire Maddeleri ve Ortalamaları

Laissez-faire	Ort	ss
Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	1,54	1,06
Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	1,35	0,78
Karar vermekten kaçınır.	1,66	1,11
Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	2,62	1,04

Etkileşimci liderlik alt boyutlarından olan Laissez-faire ölçek boyutunda yer alan “Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.” değişkeni $2,62 \pm 1,04$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Gerek duyulduğunda ortada olmaz.” değişkeni $1,35 \pm 0,78$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 17).

4.3.3. Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların Hizmetkar Liderlik Ölçeği boyutlarına ilişkin anket sorularından elde edilen bulgulara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 18’de özetlenmiştir.

Tablo 18

Hizmetkar Liderlik Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları

Hizmetkar Liderlik Ölçeği	Ort	ss
Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	2,79	0,94
Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	2,92	0,72
Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	3,01	0,70
Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	2,63	1,05
Yöneticim kariyer gelişimime öncelik verir.	2,71	0,99
Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	2,09	1,31
Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	2,65	1,08

Hizmetkar liderlik ölçek boyutunda yer alan “Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.” değişkeni $3,01 \pm 0,70$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.” değişkeni $2,09 \pm 1,31$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 18).

4.3.4. İş Tatmin Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların İş Tatmin Ölçeği boyutlarına ilişkin anket sorularından elde edilen bulgulara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 19’da özetlenmiştir.

Tablo 19

İş Tatmin Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları

İş Tatmin Ölçeği	Ort	ss
Genellikle işimden memnunum.	3,08	0,55
Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.	0,48	0,97
Genellikle burada çalışmayı seviyorum.	3,10	0,58

İş tatmini ölçek boyutunda yer alan “Genellikle burada çalışmayı seviyorum.” değişkeni $3,10 \pm 0,58$ ortalama ile en yüksek aritmetik ortalamaya sahip iken, “Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.” değişkeni $0,48 \pm 0,97$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 19).

4.3.5. Motivasyon Ölçeği Maddeleri ve Ortalamalarına Ait Bulgular

Bu bölümde çalışma kapsamında yer alan katılımcıların İş Tatmin Ölçeği boyutlarına ilişkin anket sorularından elde edilen bulgulara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 20’de özetlenmiştir.

Tablo 20

Motivasyon Ölçeği Maddeleri ve Ortalamaları

Motivasyon Ölçeği	Ort	ss
Yaptığım işte başarılı olmam	2,73	1,15
Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi	3,10	0,57
İş arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları	2,85	0,86
Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	2,97	0,93
İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam	2,95	0,86
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam	2,98	0,93
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem	2,84	0,99
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem	2,98	0,77
Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları	2,79	0,92
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	2,89	0,85
Çalışma ortamımda fiziksel şartların uygunluğu	2,99	0,75
Yemek, çay-kahve gibi imkanlarının ücretsiz olarak sağlanması	3,18	0,58
İşyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olması	2,86	0,85
Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması	3,14	0,52
Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması	2,90	0,81
Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam	3,11	0,65
Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması	3,09	0,63
İşimde terfi imkanının olması	2,47	1,23
Yöneticimin iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olması	2,86	0,88
Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi	0,97	1,48
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem	1,54	1,15

Tablo 20'nin devamı

Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarımdan yardım alması	2,33	1,26
Bu işyerinden emekli olabileceğime inanmam	2,81	0,98
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı	2,23	1,23

Motivasyon ölçek boyutunda yer alan “Çalışanlarla ilişkilerimin iyi olması” değişkeni $3,14 \pm 0,52$, “Yemek, çay-kahve gibi imkanlarının ücretsiz olarak sağlanması” değişkeni $3,18 \pm 0,58$, “Yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi” değişkeni $3,10 \pm 0,57$, “Yöneticim ile ilişkilerimin iyi olması” değişkeni $3,09 \pm 0,63$, “Çalışmakta olduğum işletmenin ileriki yıllarda şu anki durumundan daha iyi olacağına inanmam” değişkeni $3,11 \pm 0,65$ ortalamaları ile en yüksek aritmetik ortalamalara sahip iken, “Başarımdan dolayı ekstra ücret ödenmesi” değişkeni $0,97 \pm 1,48$ ve “Başarımdan dolayı ödüllendirilmem” değişkeni $1,54 \pm 1,15$ aritmetik ortalama ile en düşük aritmetik ortalamalara sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 20).

4.3.6. Kuşak Dağılımı Değişkenine Katılımcıların Motivasyon ve İş Tatminine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada değerlendirilen 18 liderin doğum tarihlerine göre ait oldukları kuşaklar tablo da gösterilmiştir. Katılımcılar tarafından değerlendirilen 18 adet liderin ortalama yaşı 44,56'dır. Değerlendirilen lider grubu 10 kadın ve 8 erkekten oluşmaktadır.

Tablo 21

Araştırma Kapsamındaki Ankette Değerlendirilen Liderlerin Kuşak Dağılımı

Kuşak Adı	Ortalama Yaş	Erkek	Kadın	Genel Toplam
Baby Boomers	59,57	3	4	7
X Kuşağı	41,00	1	1	2
Y Kuşağı	33,67	4	5	9
Genel Toplam	44,56	8	10	18

Tablo 22

Katılımcıların Kuşak Dağılımı Değişkenine Göre İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Kuşak Dağılımı		F	p
			Ort	Ss		
İş tatmini	Bebek Patlaması	225	2,26	0,46	0,815	0,443
	X Kuşağı	52	2,20	0,50		
	Y Kuşağı	89	2,31	0,52		
Motivasyon	Bebek Patlaması	225	2,71	0,57	2,003	0,136
	X Kuşağı	52	2,78	0,35		
	Y Kuşağı	89	2,84	0,46		

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların kuşak dağılımı değişkenine göre iş tatmini düzeyleri ($p=0,443$, $p>0,05$) ve motivasyon düzeyleri ($p=0,136$, $p>0,05$) ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile Ölçek Sorularının Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Tablo 23’de katılımcıların cinsiyet değişkeni ile dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p=0,071$), entelektüel uyarım ($p=0,063$) ve bireysel destek ($p=0,060$) alt ölçek boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın idealleştirilmiş etki (davranış) alt ölçek boyutunda kadın olan katılımcıların, erkek olan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzey anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Telkinle güdüleme alt ölçek boyutu incelendiğinde de kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalama sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Tablo 23

Cinsiyet Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Cinsiyet		t	p*
			Ort	Ss		
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	Erkek	120	2,67	0,8	-1,119	0,071
	Kadın	266	2,77	0,7		
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	Erkek	120	2,77	0,6	-2,347	0,005**
	Kadın	266	2,92	0,4		
Telkinle Güdüleme	Erkek	120	2,70	0,7	-1,853	0,004**
	Kadın	266	2,85	0,6		
Entelektüel Uyarım	Erkek	120	2,74	0,7	-1,377	0,063
	Kadın	266	2,84	0,6		
Bireysel Destek	Erkek	120	2,58	0,8	-1,541	0,060
	Kadın	266	2,72	0,7		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Katılımcıların cinsiyet değişkeni ile etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular Tablo 24’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların koşullu ödül (p=0,054), istisnalarla yönetim (aktif) (p=0,600), istisnalarla yönetim (pasif) (p=0,125) ve laissez-faire (p=0,127) alt ölçek boyutlarının cinsiyet değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

Tablo 24

Cinsiyet Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Cinsiyet		t	p*
			Ort	Ss		
Koşullu Ödül	Erkek	120	2,73	0,7	-0,893	0,054
	Kadın	266	2,79	0,6		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Erkek	120	1,89	0,9	-0,380	0,600
	Kadın	266	1,93	0,9		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	Erkek	120	1,12	0,7	1,956	0,125
	Kadın	266	0,96	0,7		
Laissez-faire	Erkek	120	0,66	0,8	1,772	0,127
	Kadın	266	0,50	0,8		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 25’de katılımcıların cinsiyet değişkeni ile hizmetkar liderlik, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların cinsiyet değişkeni ile iş tatmini ($p=0,083$) ve motivasyon ($p=0,792$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ölçek boyutunda ise kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p=0,010$).

Tablo 25

Cinsiyet Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	Cinsiyet		t	p*
		Ort	Ss		
Hizmetkar Liderlik	Erkek	120	2,55	-2,283	0,010*
	Kadın	266	2,74		
İş Tatmini	Erkek	120	2,30	0,873	0,083
	Kadın	266	2,25		
Motivasyon	Erkek	120	2,78	0,668	0,792
	Kadın	266	2,74		

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

Tablo 26’da katılımcıların yaş değişkeni ile dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre idealleştirilmiş etki (atfedilen) ($p=0,887$), idealleştirilmiş etki (davranış) ($p=0,567$) ve bireysel destek ($p=0,697$) alt ölçek boyutlarının yaş değişkeni açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın telkinle güdüleme, entelektüel uyarım alt ölçek boyutunda 18 ila 29 yaş grubu arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ($p=0,024$). Entelektüel uyarım alt ölçek boyutu incelendiğinde de 18 ila 29 yaş grubunda yer alan katılımcıların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalama sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p=0,018$).

Tablo 26

Yaş Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Yaş		F	p*
			Ort	Ss		
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	18 – 29 yaş arası	108	2,77	0,7	,120	0,887
	30 – 39 yaş arası	175	2,72	0,8		
	40 yaş ve üzeri	103	2,75	0,7		
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	18 – 29 yaş arası	108	2,91	0,4	,568	0,567
	30 – 39 yaş arası	175	2,87	0,6		
	40 yaş ve üzeri	103	2,83	0,6		
Telkinle Güdüleme	18 – 29 yaş arası	108	2,90	0,5	1,435	0,024*
	30 – 39 yaş arası	175	2,76	0,7		
	40 yaş ve üzeri	103	2,76	0,7		
Entelektüel Uyarım	18 – 29 yaş arası	108	2,91	0,5	1,720	0,018*
	30 – 39 yaş arası	175	2,78	0,7		
	40 yaş ve üzeri	103	2,75	0,6		
Bireysel Destek	18 – 29 yaş arası	108	2,73	0,6	,362	0,697
	30 – 39 yaş arası	175	2,65	0,9		
	40 yaş ve üzeri	103	2,68	0,7		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Katılımcıların yaş değişkeni ile etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular Tablo 24’de özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların koşullu ödül (p=0,810), istisnalarla yönetim (aktif) (p=0,683), istisnalarla yönetim (pasif) (p=0,374) alt ölçek boyutlarının yaş değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Laissez-faire (p=0,019) alt ölçek boyutuna bakıldığında 18 ila 29 yaş arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha düşük aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Tablo 27

Yaş Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Yaş		F	p
			Ort	Ss		
Koşullu Ödül	18 – 29 yaş arası	108	2,80	0,5	,211	0,810
	30 – 39 yaş arası	175	2,75	0,7		
	40 yaş ve üzeri	103	2,77	0,6		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	18 – 29 yaş arası	108	1,88	0,9	,381	0,683
	30 – 39 yaş arası	175	1,97	0,9		
	40 yaş ve üzeri	103	1,89	0,9		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	18 – 29 yaş arası	108	0,94	0,6	,985	0,374
	30 – 39 yaş arası	175	1,00	0,7		
	40 yaş ve üzeri	103	1,09	0,8		
Laissez-faire	18 – 29 yaş arası	108	0,36	0,6	3,986	0,019
	30 – 39 yaş arası	175	0,64	0,8		
	40 yaş ve üzeri	103	0,59	0,8		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 28’de katılımcıların yaş değişkeni ile hizmetkar liderlik, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların yaş değişkeni ile iş tatmini ($p=0,186$) arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ölçek boyutu incelendiğinde; 18 ila 29 yaş arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş kategorisinde yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p=0,049$). Motivasyon düzeyleri ile yaş grupları incelendiğinde ise; 40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p=0,018$).

Tablo 28

Yaş Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	Yaş		F	p*
		Ort	Ss		
Hizmetkar Liderlik	18 – 29 yaş arası	108	2,73	0,6	1,433 0,049*
	30 – 39 yaş arası	175	2,66	0,7	
	40 yaş ve üzeri	103	2,66	0,6	
İş Tatmini	18 – 29 yaş arası	108	2,19	0,3	1,691 0,186
	30 – 39 yaş arası	175	2,31	0,5	
	40 yaş ve üzeri	103	2,27	0,4	
Motivasyon	18 – 29 yaş arası	108	2,71	0,4	1,694 0,018*
	30 – 39 yaş arası	175	2,73	0,5	
	40 yaş ve üzeri	103	2,83	0,4	

* p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 29’da katılımcıların çalışma süresi değişkeni ile dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre idealleştirilmiş etki (atfedilen) (p=0,707), idealleştirilmiş etki (davranış) (p=0,234), telkinle güdüleme (p=0,411), entelektüel uyarım (p=0,255) ve bireysel destek (p=0,194) alt ölçek boyutlarının çalışma süresi değişkeni açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 29

Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Dönüştürücü Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	Çalıştığı Yıl		F	p*
		Ort	Ss		
İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	2 yıldan az	163	2,71	0,8	,346 0,707
	2 – 4 yıl arası	84	2,79	0,8	
	4 yıl ve üzeri	139	2,75	0,7	
İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	2 yıldan az	163	2,88	0,5	1,460 0,234
	2 – 4 yıl arası	84	2,95	0,5	
	4 yıl ve üzeri	139	2,81	0,6	
Telkinle Güdüleme	2 yıldan az	163	2,82	0,6	,891 0,411
	2 – 4 yıl arası	84	2,87	0,7	
	4 yıl ve üzeri	139	2,74	0,7	

Tablo 29'un devamı

Entelektüel Uyarım	2 yıldan az	163	2,83	0,6	1,370	0,255
	2 – 4 yıl arası	84	2,89	0,7		
	4 yıl ve üzeri	139	2,74	0,6		
Bireysel Destek	2 yıldan az	163	2,67	0,8	1,646	0,194
	2 – 4 yıl arası	84	2,81	0,8		
	4 yıl ve üzeri	139	2,61	0,8		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Katılımcıların çalışma yılı değişkeni ile etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının karşılaştırmalarına ilişkin bulgular Tablo 30'da özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların koşullu ödül (p=0,225), istisnalarla yönetim (aktif) (p=0,578), istisnalarla yönetim (pasif) (p=0,193) ve laissez-faire (p=0,203) alt ölçek boyutlarının çalışma yılı değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

Tablo 30

Çalıştığı Yıl Değişkenine Göre Etkileşimci Liderlik Alt Ölçeklerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler		n	Çalıştığı Yıl		F	p*
			Ort	Ss		
Koşullu Ödül	2 yıldan az	163	2,76	0,6	1,499	0,225
	2 – 4 yıl arası	84	2,88	0,6		
	4 yıl ve üzeri	139	2,72	0,6		
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	2 yıldan az	163	1,88	0,9	,549	0,578
	2 – 4 yıl arası	84	2,01	0,9		
	4 yıl ve üzeri	139	1,92	0,9		
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	2 yıldan az	163	0,94	0,6	1,652	0,193
	2 – 4 yıl arası	84	1,01	0,7		
	4 yıl ve üzeri	139	1,09	0,8		
Laissez-faire	2 yıldan az	163	0,47	0,7	1,601	0,203
	2 – 4 yıl arası	84	0,55	0,8		
	4 yıl ve üzeri	139	0,64	0,8		

* p < 0,05, ** p < 0,01

Tablo 31'de katılımcıların çalışma yılı değişkeni ile hizmetkar liderlik, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulgular özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların çalışma yılı değişkeni ile hizmetkar liderlik (p=0,404) ve iş tatmini

($p=0,228$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Motivasyon ölçek boyutunda ise 2 ila 4 yıldır görev alan katılımcıların, diğer grupta yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır ($p=0,010$).

Tablo 31

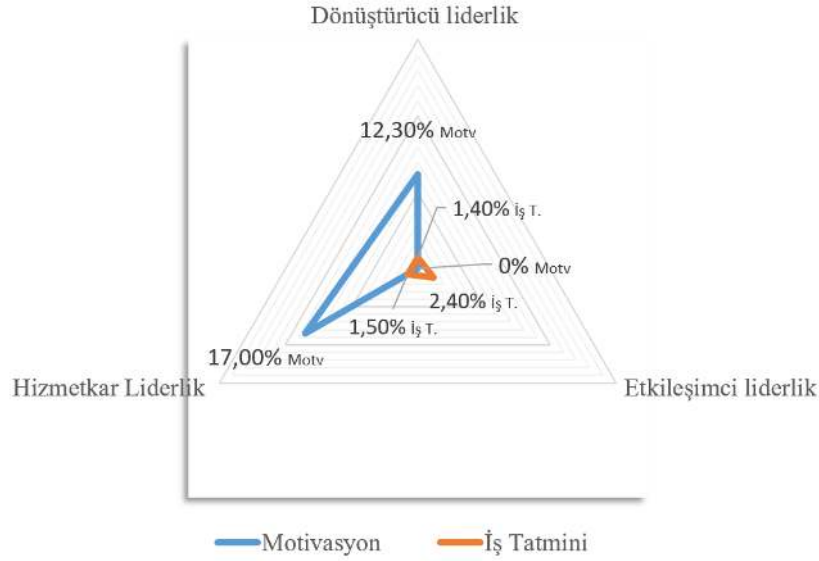
Çalıştıkları Yıl Değişkenine Göre Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Değişkenler	n	Çalıştığı Yıl		F	p
		Ort	Ss		
Hizmetkar Liderlik	2 yıldan az	163	2,67	0,7	,909
	2 – 4 yıl arası	84	2,77	0,7	
	4 yıl ve üzeri	139	2,63	0,7	
İş Tatmini	2 yıldan az	163	2,21	0,4	1,483
	2 – 4 yıl arası	84	2,32	0,5	
	4 yıl ve üzeri	139	2,29	0,5	
Motivasyon	2 yıldan az	163	2,68	0,4	2,313
	2 – 4 yıl arası	84	2,82	0,6	
	4 yıl ve üzeri	139	2,79	0,5	

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$

4.5. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmada konu edilen 3 ana tip liderlik stili ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiler aşağıdaki başlıklarda test edilerek sonuçları paylaşılmıştır. Üç liderlik tipinin ikişer parametre ile testi sonunda elde edilen altı sonuç şunlardır: 1) Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon, 2) Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini, 3) Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon, 4) Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini, 5) Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve Motivasyon, 6) Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve İş Tatmini.



Şekil 14. Liderlik Tipleri Hipotez testi regresyon sonuçları

Araştırmanın konusu olan liderlik tipleri ile ilgili ilk altı adet hipotez olan dönüştürücü, etkileşimci ve hizmetkar liderlik davranışları ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklamak üzere regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Şekil 13 üç adet bağımsız değişken ile iki adet bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi ağ grafik vasıtası ile göstermektedir.

Liderlerin ait oldukları kuşak ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki iki adet hipotezi açıklamak üzere de regresyon analizinden faydalanılmıştır.

4.5.1. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon

Tablo 32 araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Dönüştürücü (Transformational) liderlik ve motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($r=,354$, $p=0,000$, $p>0,05$).

Tablo 32

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	Motivasyon	p*
Dönüştürücü Liderlik	1.000	0,354	0,000

* $p<0,05$

Tablo 33’de dönüştürücü (Transformational) liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 33

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare	Std Hata	P Değeri	t
Motivasyon	Dönüştürücü Liderlik	0,354	0,123	0,040	0,000*	7,196

* $p < 0,05$

Standardize edilmiş Beta katsayısı 0,354 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlikte meydana gelecek bir standart sapmalılık artışın, motivasyon düzeyinde de 0,354’luk standart sapmalılık bir artışa neden olacağı söylenebilir. Düzeltilmiş R Kare değeri incelendiğinde 0,123 olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç dönüştürücü liderlik, motivasyondaki değişimin sadece %12,3’lük kısmını açıklayabilmektedir.

Tablo 34’de dönüştürücü (transformational) liderliğin alt ölçek grupları ile motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 34

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare	Std Hata	P Değeri	t	VİF	CI
Motivasyon	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,041	0,174	0,063	0,660	-0,440	3,757	10,697
	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,137		0,067	0,060	1,885	2,275	18,269
	Telkinle Güdüleme	-0,068		0,071	0,460	-0,739	3,691	19,910
	Entelektüel Uyarım	0,013		0,070	0,883	0,147	3,334	22,008
	Bireysel Destek	0,404		0,061	0,000*	4,295	3,817	23,220

* $p < 0,05$

Tablo 34'deki analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik alt ölçek gruplarından idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarının katılımcıların motivasyon düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Buna karşın dönüştürücü liderlik alt bireysel destek boyutunun motivasyon düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p=0,000$). Bireysel destek alt ölçek boyutunun; standardize edilmiş Beta katsayısı 0,404 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile bireysel destek alt ölçek boyutunda meydana gelecek bir standart sapmalık artışın, motivasyon düzeyinde de 0,404'lük standart sapmalık bir artışa neden olacağı söylenebilir. Düzeltilmiş R Kare değeri incelendiğinde 0,174 olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç bireysel destek alt ölçek boyutunun, motivasyondaki değişimin sadece %17,4'lük kısmını açıklayabilmektedir.

H1: Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışandaki motivasyonun ancak küçük bir kısmını (%12,3) açıklayabildiği görülmektedir. Alt ölçek boyutunda ise bireysel destek boyutunun motivasyon ile arasında istatistiksel bir bağ bulunmakla beraber bireysel destek alt ölçeği de motivasyonun ancak %17,4'lük bir kısmını açıklayabilmektedir. Araştırmanın, dönüştürücü liderlik ile motivasyon arasında ilişki olduğuna dair bir numaralı hipotezi doğrulanmıştır

4.5.2. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini

Tablo 35'e bakıldığında dönüştürücü (Transformational) liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir etkisi olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($r=,131$, $p=0,131$, $p<0,05$).

Tablo 35

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Dönüştürücü Liderlik	İş Tatmini	p*
Dönüştürücü Liderlik	1.000	0,131	0,013

* $p<0,05$

Tablo 36'da dönüştürücü (Transformational) liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 36

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare			
İş tatmini	Dönüştürücü Liderlik	0,131	0,014	0,039	0,013*	2,502

* p<0,05

Beta 0,131 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile dönüştürücü liderlikte meydana gelecek bir standart sapmalık artış, iş tatmininde 0,131 standart sapmalık bir artış ile sonuçlanacaktır. Düzeltilmiş R Kare ise 0,014 olarak bulunmuştur. Bir başka ifade ile dönüştürücü liderlik, iş tatminindeki değişimin sadece % 1,4'lik kısmını açıklayabilmektedir.

Tablo 37'de dönüştürücü (transformational) liderliğin alt ölçek grupları ile iş tatmini düzeylerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 37

Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t	VİF	CI
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare					
İş tatmini	İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen)	-0,092	0,025	0,062	0,366	-0,906	3,763	10,698
	İdealleştirilmiş Etki (Davranış)	0,037		0,067	0,635	0,475	2,271	18,309
	Telkinle Güdüleme	0,087		0,070	0,382	0,876	3,639	19,954
	Entelektüel Uyarım	-0,044		0,070	0,645	-0,461	3,325	21,921
	Bireysel Destek	0,202		0,061	0,049*	1,973	3,830	23,080

* p<0,05

Tablo 37'deki analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik alt ölçek gruplarından idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarının katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile

aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Buna karşın dönüştürücü liderlik alt bireysel destek boyutunun iş tatmin düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir ($p=0,049$). Bireysel destek alt ölçek boyutunun; standardize edilmiş Beta katsayısı 0,202 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile bireysel destek alt ölçek boyutunda meydana gelecek bir standart sapmalık artışın, iş tatmin düzeyinde de 0,202'lik standart sapmalık bir artışa neden olacağı söylenebilir. Düzeltilmiş R Kare değeri incelendiğinde 0,025 olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç bireysel destek alt ölçek boyutunun, motivasyondaki değişimin sadece %2,5'lik kısmını açıklayabilmektedir.

H2: Dönüştürücü liderlik davranışları iş tatminindeki değişimin sadece % 1,4'lik kısmını açıklayabilmektedir. Alt ölçek boyutunda ise anlamlı istatistiksel ilişki bulunabilen tek alt ölçek bireysel destek alt ölçek boyutunun, motivasyondaki değişimin sadece %2,5'lik kısmını açıklayabildiği tespit edilmiştir. Diğer dönüştürücü liderlik alt ölçek grupları olan idealleştirilmiş etki (atfedilen), idealleştirilmiş etki (davranış), telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım alt boyutlarının katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Araştırmanın, dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğuna dair iki numaralı hipotezi doğrulanmıştır.

4.5.3. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon

Tablo 38'e bakıldığında etkileşimci (transactional) liderlik ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($r = ,014$, $p=0,784$; $p>0,05$).

Tablo 38

Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Etkileşimci	Motivasyon	p*
Etkileşimci	1.000	0,014	0,784

* $p<0,05$

Tablo 38'de etkileşimci (transactional) liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir. Tablo 38'de verilen sonuca göre katılımcıların etkileşimci liderlik ile motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır ($p=0,784$).

Tablo 39

Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare			
Motivasyon	Etkileşimci Liderlik	0,014	-0,003	0,063	0,784	0,274

* p<0,05

Tablo 39’da etkileşimci (transactional) liderliğin alt ölçek grupları ile motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 40

Etkileşimci (Transactional) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t	VİF	CI
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare					
Motivasyon	Koşullu Ödül	0,394	0,119	0,048	0,000*	6,626	1,423	2,440
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-0,019		0,029	0,707	-0,376	1,058	4,709
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0,001		0,042	0,982	0,023	1,464	5,469
	Laissez-faire	0,075		0,043	0,270	1,106	1,852	15,405

* p<0,05

Tablo 40’daki analiz sonuçlarına göre etkileşimci liderlik alt ölçek gruplarından istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) ve laissez-faire alt boyutlarının katılımcıların motivasyon düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Buna karşın etkileşimci liderlik koşullu ödül boyutunun motivasyon düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (p=0,000). Koşullu ödül alt ölçek boyutunun; standardize edilmiş Beta katsayısı 0,394 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile koşullu alt ölçek boyutunda meydana gelecek bir standart sapmalık artışın, motivasyon düzeyinde de 0,394’lük standart sapmalık bir artışa neden olacağı söylenebilir. Düzeltilmiş R Kare değeri incelendiğinde 0,119

olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç koşullu ödül alt ölçek boyutunun, motivasyondaki değişimin sadece %11,9'luk kısmını açıklayabilmektedir.

4.5.4. Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini

Tablo 41 incelendiğinde etkileşimci (transactional) liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkisi olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($p=0,002$, $p<0,05$).

Tablo 41

Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Etkileşimci	İş Tatmini	p*
Etkileşimci	1.000	0,163	0,002

* $p<0,05$

Tablo 42’de etkileşimci (transactional) liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 42

Etkileşimci (Transactional) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare			
İş Tatmini	Etkileşimci Liderlik	0,163	0,024	0,057	0,002*	3,143

* $p<0,05$

Beta 0,163 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile etkileşimci liderlikte meydana gelecek bir standart sapmalık artış, iş tatmininde 0,163 standart sapmalık bir artış ile sonuçlanacaktır. Düzeltilmiş R Kare ise 0,024 olarak bulunmuştur. Bir başka ifade ile etkileşimci liderlik, iş tatminindeki değişimin sadece % 2,4'lük kısmını açıklayabilmektedir.

Tablo 43

Etkileşimci (Transactional) Liderlik Alt Ölçek Grubu ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare	Std Hata	P Değeri	t	VİF	CI
İş Tatmini	Koşullu Ödül	0,265	0,046	0,046	0,000	4,276	1,423	2,438
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	-0,003		0,028	0,954	-0,058	1,055	4,708
	İstisnalarla Yönetim (Pasif)	0,012		0,041	0,844	0,197	1,456	5,464
	Laissez-faire	0,223		0,041	0,002	3,167	1,844	15,395

* p<0,05

Tablo 43’de etkileşimci (transactional) liderliğin alt ölçek grupları ile iş tatmin düzeylerine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 43’deki analiz sonuçlarına göre etkileşimci liderlik alt ölçek gruplarından istisnalarla yönetim (aktif) ve istisnalarla yönetim (pasif) alt boyutlarının katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenmiştir. Buna karşın etkileşimci liderlik koşullu ödül (p=0,000) ve laissez-faire (p=0,002) boyutlarının katılımcıların iş tatmin düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Koşullu ödül alt ölçek boyutunun; standardize edilmiş Beta katsayısı 0,265, laissez-faire ise 0,223 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile koşullu alt ölçek boyutunda meydana gelecek bir standart sapmalık artışın, iş tatmin düzeyinde de 0,265’lik, laissez-faire’nin ise 0,223’lük standart sapmalık bir artışa neden olacağı söylenebilir. Düzeltilmiş R Kare değeri incelendiğinde 0,046 olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu sonuç bireysel destek alt ölçek boyutunun, iş tatminindeki değişimin sadece %4,6’lık kısmını açıklayabilmektedir.

H4: Etkileşimci liderlik, iş tatminindeki değişimin sadece % 2,4’lük kısmını açıklayabilmektedir. Etkileşimci liderlik koşullu ödül ve laissez-faire boyutlarının katılımcıların iş tatmin düzeyi ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna rağmen bu boyutların, iş tatminindeki değişimin sadece %4,6’lık kısmını açıklayabildiği gözlemlenmektedir. Araştırmanın, etkileşimci liderlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğuna dair dört numaralı hipotezi doğrulanmıştır.

4.5.5. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve Motivasyon

Tablo 44 incelendiğinde hizmetkar (servant) liderlik ve motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($p=0,000$, $p<0,05$).

Tablo 44

Hizmetkar (Servant) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Hizmetkar (Servant) Liderlik	Motivasyon	p*
Hizmetkar (Servant) Liderlik	1.000	0,415	0,000

* $p<0,05$

Tablo 45’de hizmetkar (servant) liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 45

Hizmetkar (Servant) Liderlik ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta	Düzeltilmiş R Kare			
		Katsayısı				
Motivasyon	Hizmetkar Liderlik	0,415	0,170	0,034	0,000*	8,647

* $p<0,05$

Beta 0,415 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile hizmetkar liderlikte meydana gelecek bir standart sapmalık artış, motivasyondaki 0,415 standart sapmalık bir artış ile sonuçlanacaktır. Düzeltilmiş R Kare ise 0,170 olarak bulunmuştur. Bir başka ifade ile hizmetkar liderlik, motivasyondaki değişimin % 17,0’lik kısmını açıklayabilmektedir.

H5: Regresyon analizi sonuçlarına göre hizmetkar liderlik, motivasyondaki değişimin % 17,0’lik kısmını açıklayabilmektedir. Araştırmanın, hizmetkar liderlik ile motivasyon arasında ilişki olduğuna dair beş numaralı hipotezi doğrulanmıştır.

4.5.6. Hizmetkâr (Servant) Liderlik ve İş Tatmini

Tablo 46 incelendiğinde hizmetkar (servant) liderlik ve iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır ($r=,131$, $p=0,012$, $p<0,05$).

Tablo 46

Hizmetkar (Servant) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Hizmetkar (Servant) Liderlik	İş Tatmini	p*
Hizmetkar (Servant) Liderlik	1.000	0,131	0,012

* $p<0,05$

Tablo 47’de hizmetkar (servant) liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 47

Hizmetkar (Servant) Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta	Düzeltilmiş R Kare			
		Katsayısı				
İş Tatmini	Hizmetkar Liderlik	0,131	0,015	0,035	0,012*	2,511

* $p<0,05$

Standardize edilmiş Beta katsayısı 0,131 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile hizmetkar liderlikte meydana gelecek bir standart sapmalılık artış, iş tatminindeki 0,131 standart sapmalılık bir artış ile sonuçlanacaktır. Düzeltilmiş R Kare ise 0,015 olarak bulunmuştur. Bir başka ifade ile hizmetkar liderlik, iş tatminindeki değişimin % 1,5’lik kısmını açıklayabilmektedir.

H6: Regresyon analizi sonuçları hizmetkar liderlik davranışlarının iş tatminindeki değişimin sadece % 1,5’lik kısmını açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırmanın, hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında ilişki olduğuna dair altı numaralı hipotezi doğrulanmıştır.

4.5.7. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve Motivasyon

Tablo 48'e bakıldığında kuşak ile motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = ,104$, $p=0,046$; $p<0,05$).

Tablo 48

Kuşak ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Kuşak	Motivasyon	p*
Kuşak	1.000	0,104	0,046

* $p<0,05$

Tablo 49'da katılımcıların kuşak dağılımı ve motivasyon arasındaki regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 49

Katılımcıların Kuşak Dağılımı ve Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta Katsayısı	Düzeltilmiş R Kare			
Motivasyon	Kuşak	0,065	0,008	0,032	0,046	2,003

* $p<0,05$

Beta 0,065 olarak bulunmuştur. Başka bir ifade ile katılımcıların kuşak dağılımlarında meydana gelecek bir standart sapmalılık artış, motivasyon düzeyinde 0,065 standart sapmalılık bir artış ile sonuçlanacaktır. Düzeltilmiş R Kare ise 0,008 olarak bulunmuştur. Bir başka ifade ile katılımcıların kuşak dağılımları, motivasyon düzeyindeki değişimin sadece % 0,8'lik kısmını açıklayabilmektedir.

H7: Regresyon analizi sonuçları liderlerin ait olduğu kuşak değişkeninin motivasyondaki değişimin sadece % 1,5'lik kısmını açıklayabildiğini göstermektedir. Araştırmanın, liderlerin ait olduğu kuşak ve motivasyon arasında ilişki olduğuna dair yedi numaralı hipotezi doğrulanmıştır.

4.5.8. Liderin Ait Olduğu Kuşak ve İş Tatmini

Tablo 50'e bakıldığında kuşak ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır ($r = ,035$, $p=0,506$; $p>0,05$).

Tablo 50

Kuşak ve İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişken	Kuşak	İş Tatmini	p*
Kuşak	1.000	0,035	0,506

* p<0,05

Tablo 51’de katılımcıların kuşak dağılımı ve iş tatmini arasındaki regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 51

Katılımcıların Kuşak Dağılımı ve İş Tatmini Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize		Std Hata	P Değeri	t
		Edilmiş Beta	Düzeltilmiş R Kare			
İş tatmini	Kuşak	0,020	-0,002	0,030	0,506	0,666

* p<0,05

Tablo 51’de katılımcıların kuşak dağılımı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etme amacıyla oluşturulan regresyon sonuçlarını göstermektedir. Görüldüğü gibi katılımcıların kuşak dağılımlarının, iş tatmini ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (p=0,506, p>0,05). Elde edilen sonuca göre katılımcıların kuşak dağılımlarının, iş tatmin düzeylerine etki etmediği söylenebilir.

Tablo 51’de katılımcıların kuşak dağılımı değişkenine göre iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulguları özetlenmiştir.

H8: Regresyon analizi sonuçları liderlerin ait olduğu kuşak değişkeni ile iş tatmini arasındaki regresyon analizi sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Araştırmanın, liderlerin ait olduğu kuşak ile iş tatmini arasında ilişki olduğuna dair sekiz numaralı hipotezi kabul edilmemiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ

Günümüzde en ön planda yer alan üç ayrı liderlik tipi, Bass ve Avolio tarafından başta Burns olmak üzere önceki araştırmacıların çalışmalarını geliştirilerek tanımlanmıştır. Yazılı kaynaklarda en çok yer aldığı şekli ile bunlar; dönüştürücü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarıdır (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Etkileşimci liderlik geleneklere bağlı muhafazakar bir yaklaşım olarak tanımlanırken, dönüştürücü liderlik reform odaklı bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır Korkmaz (2006b). Etkileşimci liderler, astlarının ihtiyaçlarını belirler, amaçlanan hedefleri açıklığa kavuşturur ve bu amaçları takipçileri ile müzakere ederler bunun ardından da onlar üzerinde olumlu veya olumsuz güçlendirme kullanarak takipçi davranışlarını yönlendirirler (Boerner, Eisenbeiss ve Griesser, 2007). Dönüştürücü liderler ise takipçilerini kendilerinin kişisel beklentilerini aşan spesifik amaçlar için motive olmalarını sağlamak üzere kendilerini saygıdeğer hissedecekleri güven ortamı oluşturarak mevcut olandan daha iyi performans ve çaba sergilemek üzere destek vererek koçluk yapmaktadırlar (Çakınberk ve Demirel, 2010). Hizmetkar liderlik davranış tipi ise kendi etrafında bir etki alanı oluşturarak kuruluşların daha sağlıklı hale gelmesine yardımcı olacak liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler, örgütü ve toplumu, daha geniş bir toplumu dönüştüren ortak bir iyilik anlayışına bağlılığı sağlayarak liderlik etmektedirler (Laub, 2004).

Araştırma çerçevesinde incelenen çalışmalarının tamamının liderlik davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini motivasyon ve iş tatmini ile ilişkilendirdiği görülmektedir. Waldman, Bass ve Einstein (1987) dönüştürücü liderlik eylemleri ile çalışan performansını ilişkilendirir iken Eğiriboyun (2015) etkileşimci lider davranışlarının da performans üzerinde etkili olduğunu aktarmaktadır. Bununla beraber bir kısım araştırmacı hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel performans arasında ilişki bulurken (Savage-Austin ve Honeycutt, 2011), diğer bazı araştırmacılar hizmetkar liderlik davranışlarının bazılarının performans ile sınırlı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır (De Waal ve Sivro, 2012).

Kişilerin çeşitli eylemleri farklı liderlik tipleri ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu eylemler, astlar üzerinde astların kendi algıları bağlamında farklı etkiler ve buna bağlı

olarak da tepkiler oluşturmaktadır. İşletmelerin genel performansı açısından bunlar iş verimini etkileyen çalışan motivasyonu ve iş tatminidir. Motivasyon, işgörenin içsel ve çevresel faktörlere verdiği bir tepki gibi görünse de kendini olumlu veya olumsuz destekleyen bir döngü yaratma kabiliyetine sahip bir kavramdır. Çalışmalar astın maruz kaldığı davranışların kişisel motivasyon ve iş tatmin duygusu üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma kaynakları da astın motivasyon ve iş tatmininin iş sonuçları üzerinde etkisi yüksek olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı; eğitim kurumlarındaki eğitim kadrosu çalışanlarının (Öğretmenler, müdür muavinleri, müdürler, bölüm başkanları... vs) yöneticilerinin liderlik uygulamalarından nasıl etkilendiklerini saptayabilmek, olarak belirlenmiştir.

Adana'da, eğitim kadrosunda 300'den fazla öğretmen ve yönetici bulunduran ve okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve lise seviyelerinde eğitim hizmeti veren bir özel eğitim kurumu bu çalışmanın amaçlarına uygun bulunmuştur. Kurumun insan kaynakları biriminin sağladığı veriler ve uygulamaya desteği sayesinde çalışma tüm kadroyu kapsayacak şekilde kurgulanabilmiştir. Toplam popülasyondan örneklem almak yerine evrenin geneli kapsamında çalışıldığı için araştırmada kendini örnekleyen bir evrende (Bolat, 1996) çalışma imkanı sağlanmıştır.

Hemen tüm araştırmalarda referans gösterilen Avolio ve Bass'ın geliştirdiği çoklu liderlik değerlendirme anketi (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ) çalışmanın güvenliğini sağlamak üzere Mind Garden web platformu üzerinden online olarak uygulanmıştır.

Analiz için SPSS programı kullanılmıştır. Testin güvenirliği için Cronbach alfa hesaplanmıştır. Araştırmanın bulgularının ilk kısmı Ölçek sorularının güvenirlik analizi sonuçlarına ayrılmıştır. Ardından katılımcıların demografi özellikleri ile ilgili bulgulara ve sonraki maddelerde de anket sorularına ilişkin bulgulara alt boyutlar kapsamında yer verilmiştir. En son olarak da bulgular araştırmanın hipotezleri bağlamında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan Liderlik Stilleri Ölçeği (0,894), Motivasyon (0,838) ve Hizmetkar liderlik (0,907) ölçekleri için cronbach alpha kat sayı değerlerinin yüksek derecede güvenilir oldukları gözlenirken, İş tatmin (0,754) ölçek düzeyinin cronbach alpha iç tutarlılık katsayısının güvenilir bir seviyede olduğu saptanmıştır. cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, 0,60-0,80 arasında ölçek oldukça güvenilir; 0,80-1,00 arasında ise, ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu kabul edilmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri cinsiyet, yaş grubu ve kurumda çalışma yılı açısından değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya destek veren 386 katılımcının % 31,9 (120)'ünün erkek, % 68,1 (266)'inin ise kadın olduğu gözlenmiştir. Yaş grubu açısından katılımcıların % 27,7 (108)'sinin 18 ila 29 yaş arasında yer aldıkları gözlenirken, % 45,4 (175)'ünün 30 ila 39 yaş, % 26,9 (103)'ünün ise 40 yaş ve üzerinde oldukları tespit edilmiştir. Katılımcılar çalışma yılı bakımından incelendiğinde % 42,0 (163)'sinin 2 yıldan az bir süredir kurum içerisinde görev aldıkları gözlenirken, % 21,2 (84)'sinin 2 ila 4 yıldır, % 36,8 (139)'inin ise 4 yıl ve üzeridir kurum içerisinde görev aldıkları saptanmıştır.

Bir sonraki aşamada; araştırma kapsamında kullanılan liderlik stilleri ölçeği, motivasyon, iş tatmini ve hizmetkar liderlik ölçek sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verildikten sonra ölçek soruları ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki ilişkilerin anlam düzeyleri sorgulanmıştır.

Buna göre;

Dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutlarının katılımcıların cinsiyet değişkeni ile karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara göre idealleştirilmiş etki (atfedilen), entelektüel uyarım ve bireysel destek alt ölçek boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı, ancak idealleştirilmiş etki (davranış) alt ölçek boyutunda kadın olan katılımcıların, erkek olan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzey anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Telkinle güdüleme alt ölçek boyutu incelendiğinde de kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalama sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının cinsiyet değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

Hizmetkar liderlik ölçek boyutunda ise kadın katılımcıların, erkek katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. katılımcıların cinsiyet değişkeni ile hizmetkar liderlik, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara göre; katılımcıların cinsiyet değişkeni ile iş tatmini ve motivasyon) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Dönüştürücü liderlik alt ölçek boyutlarının katılımcıların yaş değişkeni ile karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara göre; idealleştirilmiş etki (atfedilen),

idealleştirilmiş etki (davranış) ve bireysel destek alt ölçek boyutlarının yaş değişkeni açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, telkinle güdüleme alt ölçek boyutu ile Entelektüel uyarım alt ölçek boyutunda 18 ila 29 yaş grubu arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının yaş değişkeni ile karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara göre katılımcıların koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif), istisnalarla yönetim (pasif) alt ölçek boyutlarının yaş değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı saptanmıştır. Ancak Laissez-faire alt ölçek boyutuna bakıldığında 18 ila 29 yaş arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha düşük aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş değişkeni ile hizmetkar liderlik, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara göre katılımcıların yaş değişkeni ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Hizmetkar liderlik ölçek boyutu incelendiğinde; 18 ila 29 yaş arasında yer alan katılımcıların, diğer yaş kategorisinde yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Motivasyon düzeyleri ile yaş grupları incelendiğinde ise; 40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların, diğer yaş grubunda yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Bu durumdan yaş grubuna göre çalışanların farklı liderlik davranışlarına farklı tepkiler verdiği çıkarımı yapılabilir. Özellikle 18 ile 29 yaş arasındaki çalışanların iş yaşamındaki tecrübelerinin de daha üst yaş grubundaki çalışanlara göre az olacağı kabulü yapılabilir. Araştırma sonuçlarında, dönüştürücü liderliğin alt ölçekleri telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım ile hizmetkar liderlik davranışlarının bu yaş grubunda olumlu etki yarattığı gözlemlenmektedir. Bunun sebebi iş yaşamında yeni olan ve oryantasyonlarını tamamlamamış bu grubun duygusal güdülenmeden etkilenmesi olabilir. Aksi bir yorumla da, yapılan iş konusunda yetersiz bilgi sahibi olmaları sebebi ile teknik talimatları özgürlüklerine kısıt konması olarak da algılamaları muhtemeldir.

Dönüştürücü liderlik ve etkileşimci liderlik alt ölçek boyutlarının çalışma yılı değişkeni ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı

saptanmıştır. Aynı şekilde çalışma yılı değişkeni ile hizmetkar liderlik ve iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık motivasyon ölçek boyutunda ise 2 ile 4 yıldır görev alan katılımcıların, diğer grupta yer alan katılımcılara göre daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Kurumda 2 ile 4 yıl arasında tecrübesi olanların işletmenin mevcut koşulları içinde deneyimlendiği bu nedenle de durumun normalliğinin kabulü içinde oldukları, diğer daha uzun süreli çalışanlar için ise ekonomi ve sektörün rekabetçi ortamında iş yaşamında mecburen ve kendiliğinden meydana gelen değişimlerin konfor ortamını bozarak motivasyonu olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir.

Aşağı yukarı benzer yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını sahip ve dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu kuşak veya jenerasyon olarak adlandırılmaktadır. Araştırmanın evreninde değerlendirilen liderler içinde bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağından temsilciler bulunduğu saptanmıştır. Araştırmada değerlendirilen liderlerin ait oldukları kuşaklar ile çalışanların motivasyonu arasında ilişki tespit edilmekle beraber, iş tatmini arasında her hangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Bir eğitim kurumunun tüm eğitim kadrosunu kapsayan bu araştırmanın sonuçları kurum içindeki liderlerin, kendi davranışlarının alt kadro çalışanları üzerinde bir örnek etki yaratmadığını bilmelerinin gerektiğini göstermektedir. Motivasyon ve iş tatmini duygu durumlarının liderlik eylemlerine gösterilen bir tepki olduğu kabulü altında; çalışanları farklı liderlik davranışlarına kendi kişilik ve/veya demografik özelliklerine göre birbirlerinden farklı tepkiler verdiği söylenebilir.

Bundan sonra aynı kapsamda yapılabilecek çalışmalara bazı önerilerde bulunulabilir.

Yapılan bu çalışmada özel okulda eğitim kadrosunda görev alan çalışanlar konu edilmiştir. Özel okullarda eğitim kadrosunun yanında görev yapan destek birimleri çok farklı iş alanlarında olabilmektedir. Bu kadroları ayrıca ve eğitim kadrosu ile beraber karşılaştırmalı değerlendirecek başkaca araştırmaların literatüre katkısı olacağı düşünülebilir.

Araştırmaya konu edilen özel okul, okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve lise kademelerinde eğitim vermektedir. Aynı ve/veya genişletilmiş bir örnekleme farklı kategorilerdeki eğitim kadrolarında görevli çalışanların liderlik davranışlarına

tepkilerinin yeni bir araştırma konusu yapılması da bu konudaki çalışmalara katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya konu özel okul kendi hinterlandında en tanınan markalardan biridir. Bu marka bilinirliğinin yanı sıra bölgesinde en fazla sayıda öğrenci ve dolayısı ile en geniş eğitim kadrosuna sahip eğitim kurumudur. Bu nedenle kurumda görev yapan lider yöneticilerin liderlik aktivitelerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini marka gücü ile ilişkilendirebilecek bir çalışma literatürde bir boşluğun doldurulmasını sağlayabilir.

Daha çok ataerkil yapılarda ve ortadağı kültür kümesinde gözlenen ve Türkiyede’ki liderlik uygulamaları içinde yer alan Paternalistik (Babacan) Liderlik Tarzının araştırmanın evrenindeki etkisinin araştırılması da farklı bir bakış açısı kazandıracaktır.

Bu araştırmanın yapısal ve davranışsal değişkenler ile zenginleştirilerek yapılması araştırmacıya daha geniş bir perspektif kazandıracığı düşünülebilir. Bu konuda yöneticiye ve örgüte güven, kurum kültürü, örgütsel vatandaşlık kültürü (ÖVD), örgütsel bağlılık, örgüt yapısı ve benzeri değişkenler önerilebilir.

Bu çalışma evreninde liderlik tarzlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu görülmektedir. Liderlik tarzları yanında notivasyon ve iş tatmininin öncülleri başka çalışmalarda da uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, ZH., & Ekşili, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakahılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:19
- Adizes, I. (2003). Şirketler nasıl daha uzun yaşar. <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/sirketler-nasil-daha-uzun-yasar>. Erişim tarihi: 1.5.2018
- Ahyün, SE. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları”, *Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1
- Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir
- Akan, D., Yıldırım, İ., & Yalçın, S. (2014). “Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi (OMLSO)” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13 Sayı:51, 392-415.
- Akman, V., Hanoğlu, M., & Kızıl, C. (2015). “Liderlik ile personel performansı arasındaki ilişki üzerine bir şirket incelemesi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, Cilt: 14, Sayı: 52, 130-145.
- Aksaraylı, MF. (2012). “Türkiye’de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açından Analizi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 35, 666-680.
- Alnoeim, F. (2002). An examination of job satisfaction and its relation to motivation needs and some demographic variables in two different cultures (Saudi Arabia and the UK). *Phd Thesis*, Newcastle University, England.
- Alrasbi, HN. (2013). The motivation of omani school teachers. *Phd Thesis*, The University of Edinburgh, England.
- Andrew, JM. (2009). The relationship between leadership and personality. Web sayfası: <https://pdfs.semanticscholar.org/8910/613fd0d731ae9ab830be7821f95f22193bc2.pdf>, Erişim tarihi: 24.05.2018
- Arslan, H., & Göksoy, S. (2017). “Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 32-47.

- Arvey, RD., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). "The Determinants Of Leadership Role Occupancy: Genetic And Personality Factors." *The Leadership Quarterly*, Cilt: 17, 1-20.
- Aşan, Ö., & Erenler, E. (2008). "İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 203-216.
- Aşık, NA. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467.
- Avolio, BJ., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set. Third Edition, Mind Garden, Inc.
- Aygenoğlu, K. (2015). X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi. Maltepe Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul
- Babaoglu, B. (2015). Turizm Sektöründe Çalışanların Kusak Farklılıklarına Olan Algılamaları Ve Bir Arastırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul
- Balaban, B. (2006). Türk İnşaat Sektöründe Çalışanların Motivasyonu Üzerinde Kültürün Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Balıkel, AE. (2018). Felsefi Açıdan Liderlik – 1. <http://www.alierenbalikel.com/felsefi-acidan-liderlik-1/>, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Baloğlu, N., & Karadağ, E. (2009). *Ruhsal Liderlik Üzerine Teorik Bir Çözümleme*. Educational Administration: Theory and Practice, 2009, Vol. 15, Issue 58, 165-190.
- Barbuto, JE., & Burbach, ME. (2006). "The Emotional İntelligence Of Transformational Leaders: A Field Study Of Elected Officials". *Journal of Social Psychology*, Cilt: 146, Sayı: 1, 51-64. Retrieved from <http://www.taylorandfrancisgroup.com/>
- Barbuto, JE., & Wheeler, DW. (2006). "Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership", *Group and Organization Management*, Cilt: 31, Sayı: 3, 300-326.
- Barrow, LS., & Mirabella, J. (2009). "An Empirical Study Of Other-Oriented And Rational Self-İnterest Leadership Approaches", *Journal of Leadership Studies*, Cilt: 3, Sayı: 2, 44-54.

- Bass, BM. (1985). "Leadership: Good, Better, Best", *Organizational Dynamics*. Cilt: 13, Sayı: 3, 26- 40.
- Bass, BM. (1990a). "From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision", *Organizational Dynamics*, Cilt: 18, Sayı: 3, 19-31.
- Bass, BM. (1990b). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3. Baskı.). New York, NY: The Free Press.
- Bass, BM. (1997). "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational And National Boundaries". *American Psychologist* Cilt: 52, Sayı: 2, 130-139.
- Bass, BM. (2000). "The Future of Leadership in Learning Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt: 7, Sayı: 3, 18-40.
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu Ankara.
- Bayrakdar, B. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Baytok, A., & Ergen, FD. (2013). "Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İstanbul Ve Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 4, 105-132.
- Bektaş, Ç. (2016). "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler". *ResearchGate*, <https://www.researchgate.net/publication/313114804>
- Bernard, W., Frieze, I., Kula, A., Red, L., Rest, S., & Rosenbaum RM. (1971). Perceiving the Causes of Success and Failure. Web Sayfası: <https://www.researchgate.net/publication/232428593>, Erişim tarihi: 1.5.2018.
- Block, P. (1993). Stewardship: Choosing service over self-interest. San Francisco, CA: Berret- Koehler.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S., & Griesser, D. (2007). "Follower Behavior And Organizational Performance: The Impact Of Transformational Leaders", *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Cilt: 13, Sayı: 3, 15-26.
- Bolat, S. (1996). "Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, 75-80.

- Bono, JE., & Anderson, MH. (2005). "The Advice and İnfluence Networks of Transformational Leaders", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 90, Sayı: 6, 1306-1314.
- Brislin, RW., Kabigting, F., Macnab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). "Evolving Perceptions Of Japanese Workplace Motivation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 1, 87-103.
- Bulu, B. (2016). Özel ve Resmi Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Calp, Ş. (2013). Algılanan Akademik Yeterlik ve Algılanan Özerklik Desteğinin Özerk Akademik Motivasyon ve Akademik Başarıyla İlişkisi, *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Canbolat, SG. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz), *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Caulton, JR. (2012). "The Development and Use of The Theory of ERG: a Literature Review", *Emerging Leadership Journeys*, Vol: 5 Iss: 1, 2-8.
- Cemaloğlu, N. (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 73-114.
- Chindanya, A. (2002). Motivating Professional Staff As a Managerial Task At a Higher Education İnstitution, *Master Thesis*, University of South Africa, South Africa.
- Cifuentes, Y. (2013). Relationship of Leadership Style to Latino Employees' Satisfaction With Leadership and Job Motivation. *Phd Thesis*, Capella University, Minneapolis (USA).
- Conger, JA., & Kanungo, RR. (1987). "Toward a Behavioral Theory Of Charismatic Leadership İn Organizational Settings", *The Academy of Management Review*, Vol: 12, No: 4, 637-647.
- Çakınberk, A., & Demirel, ET. (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 24.
- Çalışkan, K. (2016). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sinizm Algıları İle Örgütsel Bağlılıklarının Araştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, Muğla.
- Çelikten, M., & Özbaş, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü Ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal Of Administrative Sciences*, Cilt:14, Say: 28, 157-197.
- Çevik, S., & Kozak, MA. (2010). *Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik*. 11.Ulusal Turizm Kongresi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çiftçi, E. (2013). Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çorum, AA. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Şirket Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- De Pree, M. (1989). Leadership is an art. New York, NY: Doubleday.
- De Waal, A., & Sivo, M. (2012). “The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, And The High-Performance Organization Framework”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt: 19, Sayı: 2, 173-190.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., & Atan, Ö. (2015). “Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması”, *Journal Of Business Research-Türk*, Cilt:7, Sayı:1, 186-204.
- Dereli, B., & Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon Ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Working Paper Series*, WPS NO/ 03 / 2015-05.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı’nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçyürek, S. (2010). Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin Atılganlık Düzeyleri Ve Denetim Odakları İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, *Doktora Tezi*, KKTC Yakın Dogu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Doğanbaş, ZE. (2017). Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık, *Yüksek Lisans Tezi*, Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Drury, SL. (2004). Servant Leadership and Organizational Commitment: Empirical Findings and Workplace Implications. Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/drury_servant_leadership.pdf.

- Duyan, EC., & Dierendonck, VC. (2014). Hizmetkar liderliği anlamak: teoriden ampirik araştırmaya doğru (Understanding servant leadership). Sosyoloji Konferansları, No: 49 (2014-1) / 1-32. web sayfası: <https://www.researchgate.net/publication/290789890>, Erişim Tarihi: 01.05.2018.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2007, Sayı: 2.
- Eğinli, AT. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3.
- Eğriboyun, D. (2015). “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamaları ve İş Doyumu Algıları Arasındaki İlişki”, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Cilt: 14, Sayı: 1, 241-275.
- Ehrhart, MG. (2004). “Leadership and Procedural Justice Climate As Antecedents Of Unilevel Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, Cilt: 57, Sayı: 1, 61-94.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 75, Sayı: 1, 51.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 2004, Sayı: 162, web sayfası: <https://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/MilliEgitimiDergisi/162/eraslan.htm> Erişim Tarihi: 01.05.2018.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.M., & Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 17-26.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul, 2007, 15. Baskı.
- Eren, F., & Yalçıntaş. M. (2017). “Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 851-864.

- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Etlican, G. (2012). X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Eymen, UE. (2007). SPSS kullanma kılavuzu. İstatistik Merkezi, Yayın No: 1, web sayfası: <https://www.istatistikmerkezi.com>.
- Faeth, MA. (2004). Power, Authority and Influence: A Comparative Study of the Behavioral Influence Tactics Used by Lay and Ordained Leaders in the Episcopal Church, Phd Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University, USA, 172.
- Fairholm, GW. (1998). Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart. Westport, CT: Quorum Books.
- Farling, ML., Stone, AG., & Winston, BE. (1999). "Servant Leadership: Setting The Stage For Empirical Research", *Journal of Leadership Studies*, Cilt: 6, Sayı: 1-2, 49-72.
- Flanigan, J. (2013). "Charisma and Moral Reasoning", *Religions* Cilt: 4, 216-229.
- French, JRP., & Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright and A. Zander. Group dynamics. New York: Harper & Row.
- Gillespie, NA., & Mann, L. (2004). "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 19, Sayı: 6, 588-607.
- Girard, SH. (2000). Servant Leadership Qualities Exhibited By Illinois Public School District Superintendents. *Doctoral dissertation*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, Cilt: 52, Sayı: 4, 765-778.
- Gummer, B. (2017). The 21 Irrefutable Laws of Leadership Excerpts from: John C. Maxwell Foreword by Zig Ziglar. Web Sayfası: https://kupdf.com/download/the-21-irrefutable-laws-of-leadership_59645d39dc0d6020562be30b_pdf, Erişim tarihi: 1.5.2018

- Gün, F. (2015). Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Nobel Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul.
- Hall, J.L. (2010). A philosophical, qualitative, and quantitative examination of transformational leadership in secondary agricultural education. *Phd Thesis*, Texas A&M University, Teksas-USA, ProQuest Dissertations Publishing.
- Hautala, T.M. (2006). The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. *The Journal of Management Development*, Cilt: 25, Sayı: 8, 777-794.
- House, R.J., & Mitchell, T.R. (1974). "Path-goal Theory of Leadership", *Journal of Contemporary Business*, Cilt: 3, 81-97.
- Howell, J.W., & Avolio, B.J. (1993). "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support For Innovation: Key Predictors of Consolidated Business Unit Performance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 6, 891-902.
- Hsu, S.Y., & Mujtaba, B.G. (2007). Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, and Commitment: The Testing of A Structural Equation Model In Software Development Teams. *Review of Business Information Systems*, Third Quarter 2007 Volume 11, Number 3.
- http://www.felsefe.gen.tr/herakleitos_kimdir.asp, Erişim tarihi: 02.05.2018.
- <http://www.filozof.net/Turkce/filozof-biyografi-r/43087-jean-jacques-rousseau-kimdir-hayat- eserleri-hakkında-bilgi.html>, Erişim tarihi: 02.05.2018.
- <https://managementmania.com/en/alderfers-theory-of-motivation>, Erişim tarihi: 02.05.2018.
- Hu, J., & Liden, R.C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 96, Sayı: 4, 851-862.
- Işık, N. (2014). Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Iwata, B.A. (1987). "Negative Reinforcement In Applied Behavior Analysis: an Emerging Technology", *Journal of Applied Behavior Analysis*, Sayı: 4, 361-378.

- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 7, 99-117.
- İşcan, ÖF, & Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, 194-215
- İşcan, ÖF, & Timuroğlu, MK. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Sayı: 1.
- Jaramillo, F., Grisaffe, DB., Chonko, LB., & Roberts, JA. (2009). “Examining The Impact of Servant Leadership on Salesperson’s Turnover Intention”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Cilt: 29, Sayı: 4, 351-365.
- Joseph, EE., & Winston, BE. (2005). “A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust”, *Leadership and Organization Development Journal*, Cilt: 26, Sayı: 1, 6-22.
- Kahveci, H., & Aypay, A. (2013). “Hizmetkâr Örgüt Liderliğinin İlköğretim Okullarında İncelenmesi”, *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 2013, Cilt: 2, Sayı: 1, 43-59.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Cilt: 16, 443-465.
- Kaynak, E. (2016). Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Doğu Üniversitesi, İstanbul,
- Kelgökmen İlic, D., & Yalçın, B. (2017). “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, *Journal Of Yasar University*, Cilt:12, Sayı:46, 136-160.
- Kılıç, KC., & Aydın, Y. (2016). “Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 30, 106-113.
- Koç, BK. (2016). John C. Maxwell’dan 21 liderlik yasası. Web Sayfası: http://s_r_usk_s_selgel_s_m.blogspot.com.tr/2016/10/john-c-maxwellden-21-1_derl_k-yasas.html, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Konovsky, MA., Folger, R., & Cropanzano, R. (1987). “Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes”, *Representative Research in Social Psychology*, Cilt: 17, 15-24.

- Korkmaz, Aİ. (2006). Anlamlı Öğrenme Yaklaşımına Dayalı Bilgisayar Destekli 7. Sınıf Fen Bilgisi Dersi İçin Hazırlanan Bir Ders Yazılımının Öğrencilerin Akademik Başarılarına ve Kalıcılığa Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Korkmaz, M. (2006b). “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 46, 199-226.
- Kurt, DG., & Yıldız, ÇE. (2017). *Kişilik kuramları, gerçek yaşamdan kişilik analizi örnekleriyle*, Pegem Akademi, 1. Baskı: Eylül 2017, Ankara.
- Kurt, T. (2005). “Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi”, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, 285-299.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi* (www.yonbiltergi.com), Cilt: 1, Sayı: 2.
- Künarcı, Z. (2016). Sağlık Çalışanlarının motivasyonunu etkileyen faktörlerin analizi, *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi, Denizli,
- Künter, N. (2014). Askeri liderlik: kavramlaştırma ve askeri liderin etkinliğinin ölçümüne ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması, *Yüksek Lisans Tezi*, Kara Harp Okulu, Ankara
- Laub, JA. (2004). Defining servant leadership: A recommended typology for servant leadership studies. Paper presented at the Proceedings from the 2004 Servant Leadership Research Roundtable, Virginia Beach, VA. Retrieved from http://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub
- Locke, E., & Latham G. (2002). “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation”. *American Psychologist*.
- Lowe, KB., & Kroeck, KG., Sivasubramaniam, N. (1996). “Effectiveness Correlates Of Transformational And Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review Of The MLQ Literature”, *Leadership Quarterly*, Cilt: 7, Sayı: 3, 385-425.
- Machiavelli, N. (1515). The Prince, Translated by W. K. Marriott, web sayfası: <http://www.constitution.org/mac/prince.pdf>, erişim tarihi: 05.05.2018
- Macit, F. (2001). İşletmelerde motivasyon ölçümü ve bir uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Mahaffey, T., Neut, N., & Taylor, A. (1991). "Exit, Voice, Loyalty And Neglect As Student Responses To Dissatisfaction: An Act Frequency Approach", *The Canadian Journal Of Higher Education*, Vol. XXI.
- Mahaney, RC., & Lederer, AL. (2006). "The Effect Of İntrinsic And Extrinsic Rewards For Developers On İnformation Systems Project Success: Literature Review", *Project Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 4, 42-54.
- Maslanka, AM. (2004). Evolution of leadership theories. *MBA Thesis*, Grand Valley State University, Michigan.
- Mason, AM. (1998). Perceptions of presidential leadership by chief academic officers and their relationships to job satisfaction, motivation toward extra effort, and perceived effectiveness in American community colleges. *Doctoral dissertation*, Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Matzler, K., Schwarz, E., Deutinger, N., & Harms, R. (2008). The relationship between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Cilt: 21, Sayı: 2, 139-152.
- Maxwell, JC. (1998). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Mayer, DM., Bardes, M., & Piccolo, RF. (2008). "Do Servant Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Cilt: 17, Sayı: 2, 180-197.
- McGee-Cooper, A., Trammell, D., & Looper, G. (2008). "The Power of LUV: An Inside Peek At The İnnovative Culture Committee of Southwest Airlines", *Reflections*, Cilt: 9, Sayı: 1, 49-54.
- Mehta, S., & Pillay, R. (2011). "Revisiting servant leadership: An empirical study in Indian context", *Journal of Contemporary Management Research*, Vol: 5, No: 2, 24-41.
- Melchar, DE., & Bosco, SM. (2010). "Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership", *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, Vol: 9, No: 1, 74-88.
- Mind Garden, (t.y.). <https://www.mindgarden.com/content/4-about-us>, Erişim tarihi: 05.05.2018.
- Mottaz, JC. (1985). "The Relative Importance Of İntrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Wok Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, Vol: 26, No: 3, 365-385.

- Önen, SM., & Kanayran, HG. (2015). “Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Birey ve Toplum*, Cilt: 5, Sayı: 10.
- Özarslan, M. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve kişilik tipi ilişkisi: vali yardımcılarına yönelik kuramsal ve uygulamalı bir araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Özaydın, MM., & Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* Cilt: 6, Sayı: 1, 251-281.
- Özdemir, Ö. (2012). Kamu bankası çalışanlarının iş tatmin düzeyinin ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, N. (2018). “Lider hesap verebilirliği için geliştirilen “sorumluluk”, “açıklık” ve “cevap verebilirlik” ölçeklerinin geçerlik güvenirlik çalışması. Web sayfası: https://www.academia.edu/15416107/Lider_Hesap_Verebilirlikli%C4%9Fi_%C4%B0%C3%A7in_Geli%C5%9Ftirilen_Sorumluluk_A%C3%A7%C4%B1k%C4%B1k_ve_Cevap_Verebilirlik_%C3%96l%C3%A7eklerinin_Ge%C3%A7erlik_G%C3%BCvenirlik_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve otorite: lise öğrencilerinin liderlik ve otorite algısı üzerine bir araştırma, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Podsakoff, PM., MacKenzie, SB., & Bommer, WH. (1996). “Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors”, *Journal of Management*, Vol: 22, No: 2, 259-298.
- Rad, AMM., & Yarmohammadian, MH. (2006). “A study of relationship between managers’ leadership style and employees’ job satisfaction”, *Leadership in Health Services*, Vol: 19, Issue: 2, 11-28.
- Robinson, EI. (2004). The implication of adequate motivation on workers productivity in an organisation. *MBA Thesis*, St. Clements University.
- Rusbult, CE., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, AG. (1988). “Impact of Exchange Variables on Exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction”, *Management Journal*, Vol: 31, No: 3, 599-627.
- Russell, B. (1962). *Bilimden beklediğimiz (The scientific outlook)*, Varlık Yayınevi.

- Russell, RF., & Stone, AG. (2002). "A Review Of Servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 23, Issue: 3, 145-157.
- Sarı, Y., & Doğantekin, A. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 3.
- Savage-Austin, AR., & Honeycutt, A. (2011). "Servant Leadership: A Phenomenological Study Of Practices, Experiences, Organizational Effectiveness, And Barriers", *Journal of Business & Economics Research*, Vol: 9, Issue: 1, 49-54.
- Searle, TP., & Barbuto, JE. (2011). "Servant Leadership, Hope, And Organizational Virtuousness: A Framework Exploring Positive Micro And Macro Behaviors And Performance Impact", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol: 18, Issue: 1, 107-117.
- Seker, SE. (2015). Motivasyon teorisi (Motivation theory). YBS Ansiklopedi (www.YBSAnsiklopedi .com), Cilt 2, Sayı 1, Mart 2015.
- Selen, U. (2016). Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; yerel yönetim örneği, *Doktora Tezi*, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). "Servant leadership as antecedent of trust in organizations" *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 31, Issue: 7, 643-663.
- Seyal, AH., & Rahman, MNA. (2014). "Testing Bass & Avolio Model Of Leadership İn Understanding ERP İmplementation Among Bruneian Smes", *Journal of Organizational Management Studies*, Vol: 18 web sayfası: <http://www.ibima publishing.com/journals/JOMS/joms.html>, erişim tarihi: 05.05.2018.
- Sharma, P. (2017). "Organizational Culture As A Predictor Of Job Satisfaction: The Role Of Age And Gender", *Management*, Vol: 22, Issue: 1, 35-48.
- Shelton, EJ. (2007). Transformational leadership: Its impact on Hispanic immigrant workers in a production/processing plant environment, *Doctoral dissertation*, Retrieved from ProQuest Dissertations & Thesis.
- Smith, BN., Montagno, RV., & Kuzmenko, TN. (2004). "Transformational And Servant Leadership: Content And Contextual Comparisons", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol: 10, Issue: 4, 80- 91.

- Spears, LC. (2002). Tracing the past, present, and future of servant leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant leadership for the Twenty-first Century* (pp.1-16). New York, NY: Wiley & Sons.
- Spears, LC. (2005). *The Understanding and Practice of Servant- Leadership*. Web sayfası:
https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/spears_practice.pdf, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Stashevsky, S., & Koslowsky, M. (2006). “Leadership Team Cohesiveness And Team Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol: 27, Issue: 1, 63-74.
- Stone, GA., Russell, F., & Patterson, K. (2004). “Transformational Versus Servant Leadership: A Difference İn Leader Focus”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 25, Issue: 4, 349-361.
- Sudak, MK., & Zehir, C. (2008). “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 22, 165-213.
- Sun, HÖ. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Şahin, Ş. (2012). Kısıtlar teorisine göre sanayi işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve işletme başarısına etkisi: PVC üretim işletmesi üzerine bir uygulama, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde çalışan sessizliği, iş doyumu ve denetim odağı. T.C. Ankara Üniversitesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Şirin, EF., & Yetim, A. (2008). “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Stillerinin İncelenmesi”, *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi* (Gazi Besbd), Cilt: 4, 31-46.
- Tan, T., & Waheed, A. (2011). “Herzberg’s Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction İn The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money”, *Asian Academy of Management Journal*, Vol: 16, No: 1, 73-94.
- Tanrıverdi, H., & Paşaoğlu, S. (2014). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 13, Sayı: 50, 274-293.

- Taşbaşı, B. (2013). 360 Derece performans değerlendirme sisteminin iş tatmini üzerine etkisi ve banka sektöründe bir uygulama, *Doktora Tezi*, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tekin, İÇ., & Akgemci, T. (2017). “Tükenmişliğin İş Tatmini Üzerinde Etkisinin Araştırılması: Konya İli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal Of Business Research Turk*, Cilt: 9, Sayı: 4, 400-418.
- Tezbaşaran, AA. (2008). Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu, Üçüncü Sürüm, e- kitap. https://www.academia.edu/1288035//Likert_Tipi_Ölçek_Hazırlama_Kılavuzu.
- Tezcan, Y. (2006). Liderliğin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Topaloğlu, T. (2018a). Heider’in nedensellik yükleme kuramı. e-motivasyon.net Web Sayfası: <http://www.e-motivasyon.net/1-heiderin-nedensellik-yukleme-kurami.html>, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Topaloğlu, T. (2018b). Weiner’in nedensellik başarı kuramı. e-motivasyon.net Web Sayfası: <http://www.e-motivasyon.net/1-heiderin-nedensellik-yukleme-kurami.html>, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Topaloğlu, T. (2018c). Başarı güdüsü ve nedensellik yükleme ilişkisi. e-motivasyon.net Web Sayfası: <http://www.e-motivasyon.net/1-heiderin-nedensellik-yukleme-kurami.html>, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Topaloğlu, T. (2018d). Murray’in öğrenilmiş gereksinimler kuramı (Manifest needs). e-motivasyon.net Web Sayfası: <http://www.e-motivasyon.net/murrayin-ogrenilmis-gereksinimler-kurami-manifest-needs.html>, Erişim tarihi: 1.5.2018
- Topgöl, TÇ. (2015). Y Nesli Üzerine Sosyolojik Bir Analiz, *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tunçel, S. (2015). Motivasyon’un performans üzerindeki etkisi. http://www.sab_ttuncel.com/mot_vasyonun-performansa-etk_s_/#_ftnref7, Erişim Tarihi: 01.05.2018
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). “İş Tatmini-Kişİ-Örgüt Uyumu Ve Amire Güven-Kişİ-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 57-78.
- Türker, F. (2007). Denizcilik sektöründe iş tatmini ve örgüte bağlılığın iş gücü devrine etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul

- Ulukoş, KS. (2016). “Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 25, 247-262.
- Vural, Ö. (2008). Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik becerilerinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Waldman, DA., Bass, BM., & Einstein, WO. (1987). “Leadership and outcomes of performance appraisal processes”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 60, Issue: 3, 177-186.
- Walumbwa, F., & Lawler, J. (2003). “Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviors in three emerging economies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol: 14, Issue: 7, 1083-1101.
- Walumbwa, FO., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, JJ. (2005). “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 16, Issue: 2, 235-256.
- Walumbwa, FO., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, JJ. (2005). “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol: 16, Issue: 2, 235-256.
- Wang, Y., & Huang, T. (2009). “The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence”, *Social Behavior and Personality*, Vol: 37, Issue: 3, 379-392.
- Webb, K. (2007). “Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance”, *Christian Higher Education*, Vol: 6, 53-71.
- Whetstone, JT. (2002). “Personalism and Moral Leadership: The Servant Leader With A Transforming Vision”, *Business Ethics: A European Review*, Vol: 11, Issue: 4, 385-392.
- Whittington, JL., Goodwin, VL., & Murray, B. (2004). “Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Job Design: Independent And Interactive Effects On Employee Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol: 15, Issue: 5, 593-606.

- Yang, CL., Hwang, M., & Chen YC. (2011). "An Empirical Study Of The Existence, Relatedness, And Growth (ERG) Theory İn Consumer's Selection Of Mobile Value-Added Services", *African Journal of Business Management*, Vol: 5, Issue: 19, 7885-7898.
- Yaşın, F. (2013). "İş Doyumsuzluğuna Verilen Tepkiler Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması", *Nesne Psikoloji Dergisi* Cilt 1, Sayı 2.
- Yelboğa, A. (2012). "Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 2, 171-182.
- Yenihan, B. (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 170-178.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Yufei, L. (2016). Suggestions on how to improve employee motivation in chinese small and medium sized private enterprise. case company: X Glassware Factory, *Doktora Tezi*, Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences, Finlandiya. web Sayfası: <http://www.theseus.fi/handle/10024/110255>, Erişim tarihi: 1.5.2018.
- Yusoff, W., Kian T., Talha, M., & Idris, M. (2013). "Herzberg's Two Factors Theory On Work Motivation: Does İts Work For Todays Environment?", *Global Journal Of Commerce And Management Perspective*, Vol. 2, Issue: 5, 18-22.
- Yüksel, İ. (2005). "İletişimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 291-306.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Katılımcılar anket formunu MindGarden web sitesi üzerinden online olarak doldurmuşlardır. Katılımcılar ilk önce araştırmacı tarafından web sitesinde eposta adresleri ile tanımlanmışlardır. Katılımcıların demografik bilgileri (Cinsiyet, Yaş, Kurumda çalışma yılları), anketin uygulandığı eğitim kurumunun insan kaynakları biriminden anketin web sitesi üzerinde girişinin yapılmasından önce alındığı için, tekrardan katılımcılara sorulmamıştır.

Anket formunda katılımcılar (Değerlendirenler), bağlı çalıştıkları kişileri değerlendirmişlerdir.

Aşağıda ankette yer alan sorular anket formu tasarımında sunulmuşlardır.

Değerlendirilen kişi Adı: xxxx

Anketin Birinci ve İkinci Bölümleri yukarıda bahsedilen kişinin algıladığınız liderlik stilini tanımlamaktır.

Anketin Üçüncü Bölümü kendi yaptığınız işiniz ile ilgili görüşlerini tanımlamaktadır.

Anketin Dördüncü ve Beşinci Bölümleri mevcut yaptığınız işinizle ilgili sizi motive eden unsurları tanımlamaktadır.

Lütfen bu cevap sayfalarındaki tüm öğeleri yanıtlayın. Bir öğe alakasızsa veya emin değilseniz veya cevabı bilmiyorsanız, cevabı boş bırakın. Lütfen bu anketi gizli olarak cevaplayın.

Bölüm 1

Kırbeş tanımlayıcı ifade aşağıdaki sayfalarda listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadenin, tanımladığınız kişiye ne sıklıkla uyduğunu değerlendirin. Değerlendirmenizde aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanın.

Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık
0	1	2	3	4

No	Ölçek İfadesi	0	1	2	3	4
1	Çaba göstermeniz karşılığında size yardım sağlar.	0	1	2	3	4
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.	0	1	2	3	4
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.	0	1	2	3	4

4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.	0	1	2	3	4
5	Önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.	0	1	2	3	4
6	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	1	2	3	4
7	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.	0	1	2	3	4
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	0	1	2	3	4
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0	1	2	3	4
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.	0	1	2	3	4
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.	0	1	2	3	4
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.	0	1	2	3	4
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.	0	1	2	3	4
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	1	2	3	4
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.	0	1	2	3	4
17	“Bir şey işliyorsan, dokunma” inancına sıkı sıkıya bağlı olduğunu gösterir.	0	1	2	3	4
18	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	0	1	2	3	4
19	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	1	2	3	4
20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.	0	1	2	3	4
21	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.	0	1	2	3	4
22	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır	0	1	2	3	4
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	1	2	3	4
24	Tüm hataların kaydını tutar.	0	1	2	3	4
25	Güç ve güven duygusu sergiler.	0	1	2	3	4
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.	0	1	2	3	4
27	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.	0	1	2	3	4
28	Karar vermekten kaçınır.	0	1	2	3	4
29	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate	0	1	2	3	4
30	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	0	1	2	3	4
31	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0	1	2	3	4
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	0	1	2	3	4
33	Acil sorulara yanıt vermeyi erteler.	0	1	2	3	4
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	1	2	3	4
35	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.	0	1	2	3	4
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0	1	2	3	4
37	İş ile ilgili gereksinimlerinizi karşılamakta etkilidir.	0	1	2	3	4
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri kullanır.	0	1	2	3	4
39	Yapmayı beklediğinizden daha fazlasını yapmanızı sağlar.	0	1	2	3	4
40	Grubunuzu üst kademelerde etkili bir şekilde temsil eder.	0	1	2	3	4
41	Sizinle tatmin edici bir şekilde çalışır.	0	1	2	3	4
42	Başarma arzunuzu kamçılar.	0	1	2	3	4
43	Kurumsal gereksinimlerin karşılanmasında etkilidir.	0	1	2	3	4
44	Daha fazla çaba gösterme isteğinizi artırır.	0	1	2	3	4
45	Liderlik yaptığı grup etkilidir.	0	1	2	3	4

Bölüm 2

Yedi tanımlayıcı ifade aşağıdaki sayfalarda listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadenin, tanımladığınız kişiye ne sıklıkla uyduğunu değerlendirin. Değerlendirmenizde aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanın.

Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık
0	1	2	3	4

N	Ölçek İfadesi	0	1	2	3	4
0						
1	Şahsi bir problemim olduğunda yöneticimden yardım isteyebilirim.	0	1	2	3	4
2	Yöneticim topluluğa geri vermenin (yardım etmenin) önemini vurgular.	0	1	2	3	4
3	Yöneticim eğer bir şeyler yanlış gidiyorsa bunu söyleyebilir.	0	1	2	3	4
4	Yöneticim zor sorunları en iyi hissettiğim yolla idare etmem (çözmem) için bana serbestiyet verir.	0	1	2	3	4
5	Yöneticim kariyer gelişime öncelik verir.	0	1	2	3	4
6	Yöneticim benim en iyi çıkarlarımı kendi çıkarlarının önüne koyar.	0	1	2	3	4
7	Yöneticim başarı elde etmek amacıyla etik ilkelerinden (etiksel değerlerinden) taviz vermez.	0	1	2	3	4

Bölüm 3

Üç tanımlayıcı ifade aşağıdaki sayfalarda listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadenin, tanımladığınız kişiye ne sıklıkla uyduğunu değerlendirin. Değerlendirmenizde aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanın.

Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık
0	1	2	3	4

N	Ölçek İfadesi	0	1	2	3	4
0						
1	Genellikle işimden memnunum.	0	1	2	3	4
2	Genel olarak işimden hoşlanmıyorum.	0	1	2	3	4
3	Genellikle burada çalışmayı seviyorum.	0	1	2	3	4

Bölüm 4

Dokuz tanımlayıcı ifade aşağıdaki sayfalarda listelenmiştir. Lütfen, her bir ifadenin, tanımladığınız kişiye ne sıklıkla uyduğunu değerlendirin. Değerlendirmenizde aşağıdaki değerlendirme ölçeğini kullanın.

Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman olmasa da, çok sık
0	1	2	3	4

N	Ölçek İfadesi	0	1	2	3	4
0						
1	yaptığım işte başarılı olmam	0	1	2	3	4
2	yaptığım iş ile ilgili sorumluluk verilmesi	0	1	2	3	4
3	İş arkadaşlarımin beni onurlandıran tavır ve davranışları	0	1	2	3	4
4	yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmam	0	1	2	3	4
5	İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmam	0	1	2	3	4
6	yaptığım işin saygın olduğuna inanmam	0	1	2	3	4
7	Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem	0	1	2	3	4
8	yaptığım işle ilgili bir konuda karar verebilmem	0	1	2	3	4
9	Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları	0	1	2	3	4

ÖZGEÇMİŞ

1982 Adana doğumludur.

2004 yılında burslu okuduğu Hartwick College/New York/USA’da çift anadal yaparak İşletme ve Ekonomi lisans derecelerini almıştır. fakültedeki çalışmaları sebebi ile İşletme Onur Üyeliğine seçilmiş bir çok ödüle layık görülmüştür. Bunların bir kısmı; (1) Sigma Beta Delta (International Honor Society in Business, Management and Administration), (2) Omicron Delta Epsilon (Gökhan Gündoğdu, has been duly initiated as a member into the Alpha Mu Chapter of NY in recognition of High Scholastic, (3) Achievement in the field of Economics), All American Schoolar, (4) Certificate of Advanced Performance, (5) USA Achievement Academy (Upon the recognition of the Faculty and/or The Academy - Tüm Amerika Birleşik Devletleri sınırları içinde seçilen gelecek vadede 2000 öğrenci arasındaki tek Türk öğrencidir). Adana Gündoğdu Koleji Mezunudur.

2004 yılında ABD New York’taki eğitiminin ardından Adana’ya dönmüş ve yeni bir Anonim Şirket Kurarak aile markası Adana Gündoğdu Kolejini devralmıştır. Kurumun finansal ve organizasyonel yapılanması tamamlayarak grup şirketlerini hayata geçirmiş ve hakim Adana Gündoğdu (AGK) markasının yanında Uluslararası Çocuk Üniversitesi (UÇU) markasını kuruma kazandırmıştır. İki çocuk babasıdır. İyi derecede İngilizce bilir.

2007 yılında Çukurova Üniversitesi’de (Adana) Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında MBA derecesi almıştır.