

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Şansel TEMİZ GÜNEŞ

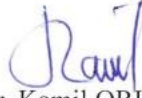
Danışman: Prof. Dr. Kamil ORHAN

Temmuz 2019

DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı öğrencisi Şansel Temiz Güneş tarafından Prof. Dr. Kamil ORHAN yönetiminde hazırlanan “**Liderlik Özellikleri ile Örgütlerde Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 18/07/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Kamil ORHAN

Jüri Başkanı



Doç. Dr. İbrahim AKSEL

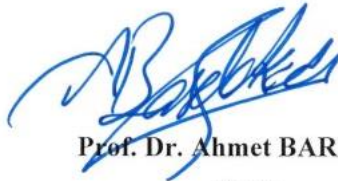
Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üyesi Mustafa DOĞANER

Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 21/08/2019 tarih ve ...32/01.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza: 

Öğrenci Adı Soyadı: Şansel TEMİZ GÜNEŞ

ÖNSÖZ

Liderlik Özellikleri ile Örgütlerde Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki adlı yüksek lisans tezinin fikir halinden son şeklini alıncaya kadar geçen sürede desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, düşünceleri ve yönlendirmesiyle bana farklı bakış açıları kazandıran kıymetli hocam Prof. Dr. Kamil Orhan'a teşekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmayı yürütürken beni her zaman yüreklendiren, asla pes etmememi sağlayan, her zaman ve her koşulda destek olan çok değerli hocam Prof. Dr. Oğuz Karadeniz'e şükranlarımı sunuyorum. Zorlu süreçte üzerimdeki yükü hafifleterek son ana kadar beni yüreklendiren sevgili eşim Hasan Güneş'e ve aileme müteşekkirim. Tüm soruları içtenlikle cevaplayan anket katılımcılarına açık yüreklilikleri ve yardımseverlikleri için minnettarım.

ÖZET

LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

GÜNEŞ TEMİZ, Şansel

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Kamil ORHAN

Temmuz 2019, VIII+87 sayfa

Bu çalışmada çalışan memnuniyetiyle liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma hayatında çalışan memnuniyeti ve liderlik kavramı büyük bir öneme sahiptir. Çalışmaya başlamadan önce detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Saha çalışmasında Denizli ilindeki firmaların çalışanları değerlendirilmeye alınmıştır. Denizli ilinde sektör ayrımı yapılmadan 220 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Demografik verilerle birlikte üç bölüm, yirmi dokuz sorudan oluşan anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler de istatistik paket programıyla analiz edilmiştir.

Yapılan araştırmanın bulgularına göre; çalışanların genel memnuniyet seviyesi pozitif ve anlamlıdır. Astların memnuniyet seviyesi arttıkça liderin de memnuniyet düzeyi artacaktır. Astlar ve liderler arasında doğru ilişki vardır. Liderlik özellikleriyle çalışan memnuniyeti arasında ise pozitif ve düşük seviyede ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki anlamlı değildir. Lider ve astlar arasında düşük bağlantı olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanın beklediği liderlik özellikleriyle liderin gösterdiği liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin sonucu pozitif olarak çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Çalışan Memnuniyeti, Örgüt, Anket

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP CHARACTERISTICS AND
EMPLOYEE SATISFACTION IN ORGANIZATIONS**

GÜNEŞ TEMİZ, Şansel

Master's Thesis

Labor Economics and Industrial Relations

Thesis Manager: Prof. Dr. Kamil ORHAN

July 2019, VIII+87 pages

In this study, the relationship between employee satisfaction and leadership characteristics was investigated. The concept of employee satisfaction and leadership in working life is of great importance. A detailed literature review was performed before starting the study. In the field study, the employees of the firms in Denizli were evaluated. In Denizli province, 220 employees were surveyed with out any sector discrimination. A question naireconsisting of three sections and twenty nine questions was applied together with demographic data. The data were analyzed with statistical package program.

According to the findings of the study, the satisfaction level of the employees is positive and meaningful. The satisfaction level of the leader will increase as the level of satisfaction of the subordinates increases. There is a correct relationship between subordinates and leaders. There is a positive and low relationship between leadership characteristics and employee satisfaction. This relationship is not meaningful. Low connection between the leader and subordinates was observed. There sult of the relationship between the leadership characteristics the employee expects and the leadership characteristics of the leader is positive.

Keywords: Leadership, Employee Satisfaction, Organization, Survey

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı	4
1.2. Çalışan Memnuniyetinin Örgütler Açısından Önemi	5
1.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	7
1.3.1. Örgütsel Faktörler	7
1.3.1.1. Çalışma Koşulları.....	8
1.3.1.2. Takdir Edilme ve Ödüllendirme Sistemi	10
1.3.1.3. Mesleki ve Bireysel Gelişim.....	11
1.3.1.4. Ücret.....	12
1.3.1.5. İstihdam Güvencesi.....	15
1.3.1.6. Liderlik Biçimi.....	16
1.3.2. Kişisel Faktörler.....	16
1.3.2.1. Yaş	18
1.3.2.2. Eğitim Düzeyi	19
1.3.2.3. Cinsiyet	19
1.3.3. Çevresel Faktörler.....	20
1.3.3.1. Çalışma Arkadaşları.....	21
1.3.3.2. Amirler.....	21
1.4. Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları.....	23
1.4.1. Bireysel Sonuçları	24
1.4.2. Örgütler Açısından Sonuçları	25

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK MODELLERİ

2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı	28
2.2. Liderlikte Yaklaşımlar	29
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	30
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	32
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	34
2.2.4. Dönüşümcü Yaklaşım.....	36
2.2.5. Etkileşimci Yaklaşım.....	39
2.2.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	40
2.2.7. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı	42
2.2.7.1. Hizmetkar Liderliğin Boyutları.....	45

2.2.7.2. Hizmetkar Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yanları	47
2.3. Liderlikte Yaklaşımlarla İlgili Diğer Sınıflandırmalar	47
2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı	48
2.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik Tarzı	49
2.3.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzı	51
2.4. Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti	52
2.4.1. Çalışan Memnuniyetinde Liderliğin Önemi	53
2.4.2. Liderlik Tarzı ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları	57
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Araçları.....	58
3.3. Araştırmanın Örneklemi	58
3.4. Bulgular.....	59
3.4.1. Demografik Bulgular	59
3.4.1.1. Ankete Katılan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	59
3.4.1.2. Ankete Katılan Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	60
3.4.1.3. Ankete Katılan Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	60
3.4.1.4. Ankete Katılan Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	61
3.4.1.5. Ankete Katılan Katılımcıların Kurum İçi Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	61
3.4.1.6. Cinsiyete ve Liderin Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi	62
3.4.1.7. Cinsiyete ve Liderin Öz Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi	62
3.4.1.8. Cinsiyete ve Astların Ortalama Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi.....	63
3.4.1.9. Cinsiyete ve Astların Ortalama Lider Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi.....	63
3.4.1.10. Ankete Katılan Liderlerin Memnuniyet Dağılımları	64
3.4.1.11. Ankete Katılan Astların Memnuniyet Dağılımlar.....	65
3.4.1.12. Ankete Katılan Katılımcıların Memnuniyet Puanının Ortalama Dağılımı	65
3.4.1.13. Ankete Katılan Liderlerin Kendini Değerlendirmesi İle Astların Memnuniyeti Arasındaki İlişki	66
3.4.1.14. Astların Liderlik Algısı İle Liderin Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki	67
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	73
EKLER.....	83
ÖZGEÇMİŞ	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1: Kar ve Gelişme Zinciri	6
Şekil 2: Ücretin Taraflar Açısından Önemi	14
Şekil 3: 3D Durum - Duyum - Davranış Modeli ve Bireysel Farklılıklar	17
Şekil 4: Liderlik Süreçleri	29
Şekil 5: Yol - Amaç Modeli	35
Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları	38
Şekil 7: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Boyutları	45
Şekil 8: Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli	46
Şekil 9: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli.....	46
Şekil 10: Katılımcıların İçerisindeki Liderlerin Memnuniyet Puanı	64
Şekil 11: Katılımcılar İçerisindeki Astların Ortalama Memnuniyet Puanı	65

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1: Çalışma Koşullarına Göre İdeal Sıcaklıklar	9
Tablo 2: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler	26
Tablo 3: Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler	31
Tablo 4: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Özellikler	32
Tablo 5: Hizmetkar Liderlik - Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	43
Tablo 6: Geleneksel Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki Farklar	44
Tablo 7: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	59
Tablo 8: Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları.....	60
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları..	60
Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	61
Tablo 11: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları	61
Tablo 12: Cinsiyeti ve Liderin Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi.....	62
Tablo 13:Cinsiyete ve Liderin Öz Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi	62
Tablo 14: Cinsiyete ve Astların Ortalama Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi	63
Tablo 15:Cinsiyete ve Astların Ortalama Lider Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi	63
Tablo 16: Katılımcılara Ait Ortalama Memnuniyet Puanı.....	65
Tablo 17: Liderlerin Öz Değerlendirmesi İle Astların Ortalama Memnuniyet Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	66
Tablo 18: Çalışanların Liderlik Tarzları ile Liderlerin Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	67
Tablo 19: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Parametreleri	68

GİRİŞ

Sevimli ve İşcan (2005)'a göre, 1930'lu yıllarda ortaya atılan iş tatmini kavramı, bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığını doğrudan etkileyerek bireysel hayattaki doyumla da doğrudan ilişkilendirilmiştir. alışan memnuniyetine dair farklı tanımlamalar yapılırsa da, genel olarak çalışanın iş hayatındaki sonuçlarıyla bireysel hedef ve beklentilerinin kesişip kesişmediğinin değerlendirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

alışan memnuniyeti doğrudan bireyi etkileyen bir unsur gibi görünse de aslında örgütler açısından da önemli bir yere sahiptir. Çalışma hayatı olarak bir doyma noktasına ulaşan çalışanın, örgüt içerisindeki veya çalışma hayatı içerisindeki memnuniyet derecesi artmış olacaktır. Fikirlerinin alındığı, karar vermede etkisinin olduğu, problem çözmede etkili olduğu çalışma ortamına karşı ilgisi ve isteği artan çalışanın, örgüte karşı aidiyet duygusu gelişmiş olacak, rgt benimsemesi daha hızlı gerçekleşecektir. Aidiyet duygusunun geliştiği örgütlerde de çalışma hayatından kopmalar daha uzun soluklu gerçekleşecektir. Özellikle personel devir hızının düşük olması hem dışarıdaki diğer aday personel için çalışılmak istenilen yer algısını oluşturulacak hem de firmaya bağlı müşteride itibarı arttıracaktır.

Bireysel açıdan bakıldığında ise iş tatminini oluşturan ücret, çalışma koşulları, takdir edilme, ödüllendirme, mesleksel gelişim gibi alt başlıklar mevcuttur. Kişinin yaptığı iş karşısında beklediği ücret kriterinin örgüt tarafından karşılanması, kendisinin desteklenerek mesleksel anlamda ilerlemesinin nnn açılması, yönetici veya çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmesi ve bu takdir edilmesinin sonucunda özellikle yöneticileri tarafından maddi ve manevi ödüllendirme alması iş tatmininde doyuma ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Bu noktada da alt çalışanlara liderlik eden yöneticilerin gösterdikleri liderlik özellikleri büyük önem taşımaktadır.

Liderlik zerine yapılan çalışmalar neticesinde liderlik algısı zamanla ve değişen koşullarla birlikte geleneksel ve modern liderlik yaklaşımları olarak sınıflandırılmıştır. Her bir değerlendirme ve çalışma tanımlanan liderlik yaklaşımları üzerine eklemeler yaparak onları geliştirmiştir. Geleneksel olarak kabul edilen ve klasikleşmiş liderlik yaklaşımlarından ilki olan özellikler yaklaşımında liderin kişisel özellikleri üzerinde durulmuştur. Liderlik vasfının sonradan kazanılmadığı doğuştan geldiği inancı mevcuttur. Liderin fiziksel özelliklerini oluşturan boy, yaş, cinsiyet, zeka, zgven

sahibi olması lideri takip eden alt çalışanları etkilemede başarıya ulaşmıştır. İkinci yaklaşım olarak değerlendirilen davranışsal yaklaşımda ise liderin davranışları üzerinde durulmuştur. Liderin örgüt içerisinde karşılaştığı bir olay ya da bir problemi çözmede gösterdiği davranışların lideri diğer çalışanlardan ayırarak liderlik vasfı yüklemesinde yeterli olacağı inancı mevcuttur. Geleneksel liderlik içerisinde sonuncu yaklaşım olan durumsallık yaklaşımında ise davranış ve fiziksel özelliklerin lideri tanımlamada yetersiz kaldığını savunarak, içinde bulunulan durumun lideri şekillendirdiği inancı mevcuttur.

Modern yaklaşımların içerisinde değerlendirilen dönüşümcü liderlik yaklaşımın temelinde değişim, yenilik yatmaktadır. Liderlerin kendisini takip eden çalışanlar üzerinde değişim elde ederek içerisinde buldukları örgütte bir değişim ağı yaratmak hedeflenmiştir (Celep, 2004:27). Bir diğer yaklaşım olan etkileşimci yaklaşımda ise, performans ön planda tutulmuştur. Liderin ve lideri takip eden grubun başarılı olması için önce bireysel başarının sağlanması gerekmektedir (Tiryaki, 2008:27). Çalışanların bireysel olarak başarıya ulaşması için de onların ihtiyaçlarının dikkati alınması gerektiği savunulmuştur (Bakan vd., 2015:14). Karizmatik liderlik yaklaşımında liderin yapısında bulunan ve diğerleri arasından sıyrılmasını sağlayan özelliklerle liderlik vasfının yüklenebileceği savunulmuştur. Bu liderlik yaklaşımında, lideri takip eden grubu etkileyerek peşinden sürükleme gücü vardır (Koçel, 1998:138). Diğer liderlik yaklaşımları içerisinde daha alt sınıflarda kalmış olsa da geleceğe dair adımlar atmaya ve daha demokratik davranmayı içermektedir (Aksu, 2003:178). Modern liderlik yaklaşımlarından sonuncusu olan hizmetkar liderlikte lideri lider yapan özellik hizmet etmesinden gelmektedir. Kendisini takip eden çalışanlarına karşı hizmet etmeyi ön planda tuttuğu için uzun vadede pozitif değerler sağlaması söz konusudur (Greenleaf, 1970:23). Bu yaklaşımda lider bireysel davranmayı bırakmıştır. Ben kavramı yerine biz kavramını getirmiştir. Kendi çıkarlarından önce kendisini takip eden grubun çıkarlarını öne almıştır (alıntılayan Dal, 2014:20); (aktaran Fındıkçı, 2009:378).

Birinci bölümde iş tatmini, ikinci bölümde liderlik özellikleri anlatılan bu çalışmanın son bölümünde ise iş tatmini ile uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişki yapılan saha çalışmasıyla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, sınırlılıkları ve araştırma bulguları aktarılmaya çalışılmıştır. Denizli ili örnekleme ele alınmıştır. Denizli ilinde faaliyet gösteren firmalarla anket çalışması yapılmıştır. Araştırma yapılacak firmalar rastgele seçilmiştir. Araştırmanın özellikle yaz

dönemine gelmesi ve firma içerisindeki çalışanların memnuniyetinin ölçülmesinden kaynaklı pek çok firmadan olumsuz dönüşler alınmıştır. Toplamda 220 anket yapılmıştır ve bu anket verileri bir istatistik programında yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anket; demografik sorular, firmadaki tüm çalışanların (astlar ve liderler) değerlendirme yapacağı iş tatmini, astların lideri değerlendireceği liderlik soruları ve son olarak liderin kendisini değerlendireceği liderlik soruları olmak üzere toplamda dört bölümden oluşmuştur. Demografik sorular hariç diğer bölümlerde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Hazırlanan sorular, yazılan teorik kısım neticesinde araştırma yapılan sahadan;

- Örgüt içerisindeki tüm çalışanların memnuniyet algıları
- Çalışan memnuniyeti ile uygulanan liderlik tarzı arasındaki ilişkinin düzeyi,
- Çalışanın algıladığı ve beklediği liderlik tarzı ile liderin uygulamakta olduğu liderlik tarzı arasındaki ilişkinin cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın son kısmı olan sonuç bölümünde ise elde edilen bulgular değerlendirilmiş, ileride yapılacak olan çalışmalar için örnek olunmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

1.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun yapmış olduğu tanıma göre; memnuniyet kavramı memnun olma, sevinç duyma, sevinme şeklinde tanımlanmaktadır. İş hayatındaki memnuniyet ise içinde bulunulan durumdan, kişisel özelliklerden, yaşam tarzlarından, çalışma hayatından, geçmiş tecrübelerden memnun olma şeklinde tanımlanmaktadır (Keflioğlu, 2010:21).

Çalışan memnuniyeti bir diğer ifadeyle iş tatmini, karşımıza 1930'lu yıllarda çıkmış olup yaşamdaki doyumla ilişkilendirilmiştir ve dolaylı olarak da kişinin ruh ve fizik sağlığını doğrudan etkilediği ifade edilmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005:55). Çalışan memnuniyetine dair farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Telman (2004)'a göre, çalışan memnuniyeti "kişinin çalışmayla ilgili farklı faktörleri değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir durumdur". Barutçugil (2004)'e göre çalışan memnuniyeti, "çalışanın yaptığı iş ve sonucunun kendi ihtiyaçları ve değerleriyle örtüşüp örtüşmediğini fark etmesi sonucu yaşadığı duygudur".

Çalışan memnuniyetinde kişilerin işi ve iş çevresindeki deneyimleri sonucu yaşadığı olumlu duygu bir basamağını oluşturmakla devamında birlikte kişilerin yaptıkları işlerden memnun olması, yaptığı iş ile kendi bireysel zevkini ortak bir paydada buluşturabilmesi gelmektedir (Atış, 2011:23). Çalışan memnuniyetinde çalışana işteki memnuniyetten dolayı olumlu ve duygusal bir duygu yaşatmasının yanında, ödenen ücretler, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları veya amirlerle olan ilişkiler, örgüt içindeki yükselmeler veya gelişimi sağlayıcı eğitimler gibi birçok faktörlerle iç içe birbirini etkileyici özellikler göstermektedir. Çalışan memnuniyetini etkileyen bu unsurlar ise diğer başlıklarda ayrıntılı olarak aktarılacaktır.

Çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılan tanımlamalar sonucunda 3 boyut ortaya çıkmaktadır; (Şimşek, 1995:92);

1. Çalışan memnuniyeti işe karşı olan bir duygusal durumdur.
2. Kazançların ne kadarının karşılandığı ya da beklentilere ne kadar ulaşıldığının ölçülmesidir.

3. Çalışan memnuniyeti; işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yöntem tarzı, çalışma arkadaşları gibi birbirleriyle ilgili faktörleri göstermektedir.

Çalışan açısından bireysel bir önem taşıyan çalışan memnuniyetinin, örgütler açısından da önemi büyüktür. Yaptığı işten zevk alan, işini mecburiyet dışında hayatının bir parçası olarak algılayan çalışanın işine ve işletmeye de faydası artı yönde olacak, işine ve işletmeye olan aidiyet duygusu da gelişmiş olacaktır. Örgütler açısından da en az çalışanın kendisine olan faydası kadar önem taşıyan çalışan memnuniyetinin örgütler açısından önemi ve algılanış biçimi diğer başlıkta ayrıntılı olarak aktarılacaktır.

1.2. Çalışan Memnuniyetinin Örgütler Açısından Önemi

Çalışanların ihtiyaçlarının veya beklentilerinin karşılanması, kararlara katılımlarının artırılması, problem çözümünde fikirlerinin alınması gibi durumların olduğu ortamda çalışanlar yaptıkları işlerden memnun kalacaklar, örgüte ve yaptıkları işe bağlılıkları artacaktır (Keflioğlu, 2010:22). Çalıştıkları ortamdaki memnun olan kişilerin de motivasyonları artacak, aidiyet duyguları da geliştiği için o örgütte uzun dönem çalışma hayatı içinde olacaklardır (Doğan, 2005:295). Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalar sonucunda çalışan memnuniyetinin, verimlilik veya müşteri memnuniyeti ile pozitif yönde; personel devir hızı ile de negatif yönde ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Üstün, 2014:23).

Örgüt içerisinde uzun dönem çalışma hayatı içinde olduğunda ve personel devir hızının az olduğu bir ortamda “çalışılacak iyi bir yer” mesajı verdiği için diğer aday çalışanlar için dikkat çekecektir ve örgütün kendi itibarını arttıracaktır (Phillips, 2003:243).

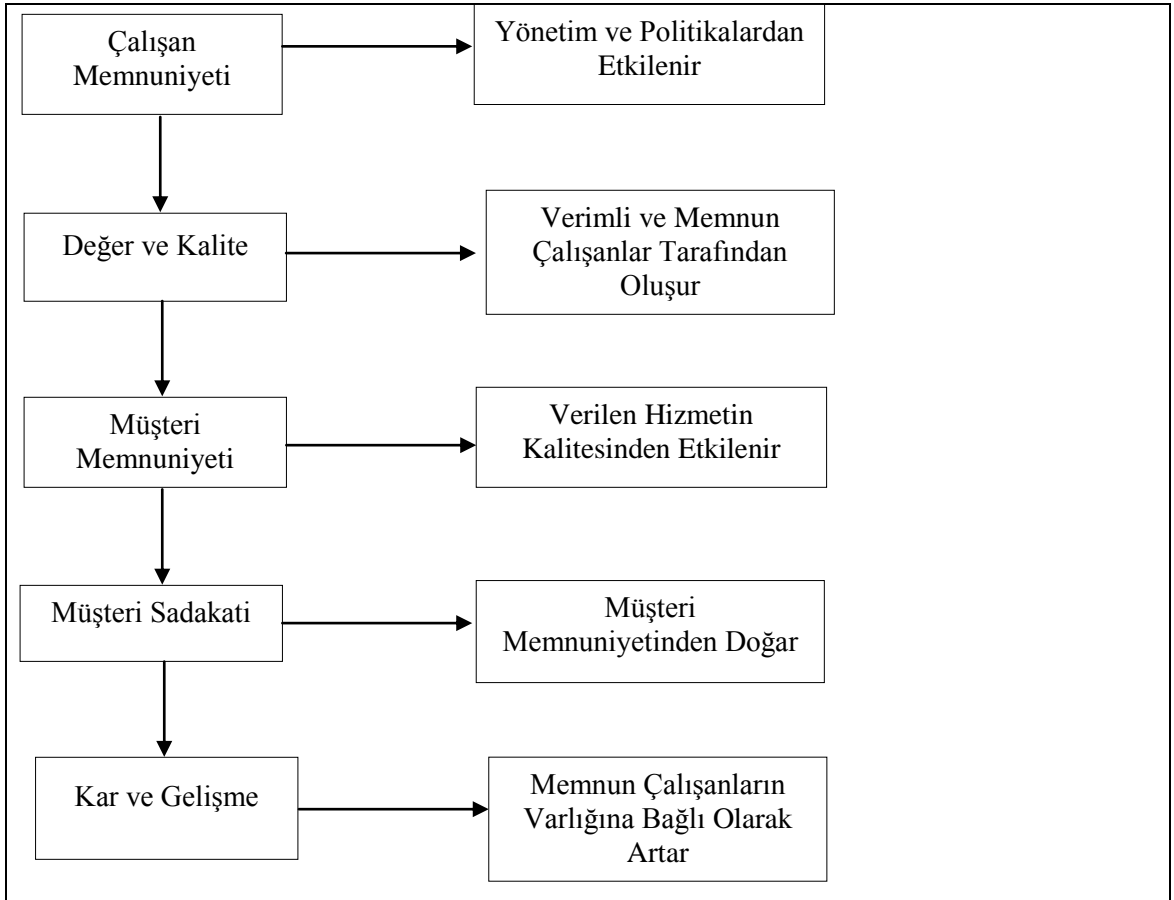
Bir çalışanın genel olarak memnuniyetini belirttiği ifadeler; (Phillips, 2003:243)

- Yaptığım işten ve örgütümden memnunum.
- Bu örgütte çalışmaktan gurur duyuyorum.
- Çalıştığım firma için bir başka kişiye burada çalışma için tavsiyede bulunabilirim.
- Şu anki çalışma koşullarım başka firmada dahi olsa bu örgütte çalışmayı tercih ederim.

Nitelikli ve ne istediğini bilip söyleyen çalışanlarla başarıya ulaşıldığı düşünülürse, örgütler açısından çalışanları neyin memnun edip etmediği bilinmesi de son derece önemli bir yere sahiptir. Birbiriyle etkileşim içinde olan bu durumda örgütler mevcut çalışanlarının memnuniyeti için çabalar ve önem verirse, çalışanlar da örgütlerini hedeflenen amaca ulaştırmak için daha özverili çalışacak ve daha başarılı olacaklardır. Hedeflenen amaca ulaşmak için çalışanların memnuniyeti kadar doğru çalışanı da elde bulundurmak son derece önemli bir yere sahiptir. (Karataş, 2008:122).

Müşteri memnuniyetinin sağlanması veya firmaya bağlılığının artırılmasından önce çalışan memnuniyetinin sağlanması gerektiğini düşünen örgütler çalışanlarına iyi eğitimler vererek, beklentilerini karşılayarak sadık birer çalışan yaratmak gerektiğini düşünmektedirler (Doğan, 2005:180). “Örgütün en değerli müşterilerinin çalışanlar” olduğunu söyleyen Doğan (2005)’a göre, çalışan memnuniyetinin örgüte yararları ve müşteri memnuniyetine olumlu etkileri şekil 1’deki gibidir.

Şekil 1: Kar ve Gelişme Zinciri



Kaynak:Doğan (2003), Personel Güçlendirme s:56.

Sekil 1’de görüldüğü üzere, çalışanlara örgüt içerisindeki yönetim tarafından verilen destek ve açık bir iletişimin temel alındığı yönetim politikası, çalışanların memnuniyetini olumlu yönde etkileyerek daha verimli olmalarını sağlayabilecektir. Memnun çalışanlar, örgüte ait ürün ve hizmetlerdeki değer ve kaliteyi arttıracak, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayacak ve bu durum da müşterilerin örgüte karşı sadakatini sağlayacaktır. Müşterilerin sadakatini, çalışan memnuniyetinin etkilediği düşünülürse, çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin neler olduğu da yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir. Çünkü bu faktörler, örgütün hedefledikleri başarı ve değerlere ulaşmasında büyük önem taşımaktadır.

1.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyeti farklı faktörlerin bir araya gelmesiyle ve bu faktörlerin birbirini etkilemesi sonucu oluşan bir olgudur. Luthans’a (2002) göre, çalışan memnuniyeti iş özellikleri, ücret ve yan haklar, terfi imkanları, amirler ve çalışma arkadaşları kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır.

Luthans’ın yukarıdaki cümlede ifade edilen ve beş faktörle sınırlandığı çalışan memnuniyeti, bu faktörlerin daha derinlemesine alt başlıklarını da içerisinde barındırmaktadır. Her bir faktör kendi içerisinde önemli bir yere sahip olmasına karşın işgörenler üzerinde bir bütün olarak iz bıraktığı düşünülmektedir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar çıkaran bu beş faktörün, birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi de son derece önemli bir yere sahiptir (Öger, 2009:17).

Bu çalışmada çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler çalışma ortamındaki yapıyı anlatan örgütsel faktörler, bireyin öz benliğiyle alakalı özelliklerini anlatan kişisel faktörler ve çalışma ortamında yöneticilerin ya da çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkinin etkisini anlatan çevresel faktörler olmak üzere üç ana başlığa ayrılmıştır. Her bir ana başlığın altında belirli sınırlılıkları ve özellikleri oluşturan alt başlıklar mevcuttur.

1.3.1. Örgütsel Faktörler

Çalışan memnuniyetini arttıracak bireysel özellikler veya yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin yanında örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Çalışılan ortam ve işin yapılmasındaki gerekleri anlatan örgütsel faktörlerin altında ücret, mesleki

anlamda bireysel olarak gelişim, çalışma koşulları gibi alt başlıklar bulunmaktadır. Bu olgular üzerinde çalışanın ya hiç ya da kısıtlayıcı olarak etkileri bulunmaktadır ve çalışana dışarıdan etki etmektedir (Öger, 2009:18).

Barutçugil işe veya iş ortamına bağlı olarak şekillenen örgütsel faktörleri şu şekilde ifade etmiştir (Barutçugil; (2004:389)

- İşin genel görünümü.
- İş için zorluk derecesi.
- Ücret, ilerleme olanakları ve ödüllendirme sistemi.
- Örgüt içerisindeki insan ilişkileri.
- Çalışanın içinde bulunduğu gruplar.
- Organizasyonun sosyal görünümü ve çalışma koşulları.

Çalışan memnuniyetine etki eden örgütsel faktörler şirketin politikasına, kültürüne göre şekillenmektedir (Çabukel, 2008:13). Bu faktörler toplumsal yapıyı ifade etmektedir. Yargıya kapalı bir şekilde analiz edilebilir, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir. Çalışanın iş veya iş ortamıyla alakalı faktörlerin bileşkesidir (Özgen, vd., 2002:332).

1.3.1.1. Çalışma Koşulları

Çalışma hayatındaki süreler göz önünde bulundurularak çalışanların hayatlarının uzun bir dönemini çalışılan ortamda geçirdikleri için iyi çalışma koşulları son derece önemlidir. Kötü çalışma koşullarının olduğu ortamda çalışan memnuniyetsizliği artacaktır ve kötü çalışma koşullarına sahip örgütlerde çalışan bireylerin memnuniyet değerleri iyi çalışma koşullarına sahip bireylerin memnuniyet değerlerinden de düşük olacaktır (Reşitoğlu, 2011:68). Çalışma koşullarını oluşturan ses, ışık, sıcaklık veya kullanılan araç – gereçler çalışana uygun olarak tasarlanmalıdır ve iş kazalarını azaltıcı ya da önleyici şekilde tasarlanması da çalışan memnuniyetini arttıracaktır (Fındıkçı, 2001:401).

Fiziki çalışma koşullarının etkisine dair yapılan çalışmalar bireyin performans ve duygu durumu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin; çok yüksek veya düşük hava sıcaklıklarının verimde azalmaya, iş doyumsuzluğuna, kullanılan araç ve gereçlerdeki tasarımların uygun olmaması iş kazalarına veya meslek hastalıklarına yol açtığı görülmektedir. İdeal sıcaklık dereceleri yapılan iş ile birlikte değişmesine karşın

örnek olması adına aşağıda bazı çalışma koşullarındaki ideal sıcaklık dereceleri verilmiştir (Atış, 2011:27).

Tablo 1: Çalışma Koşullarına Göre İdeal Sıcaklıklar

Örnek Çalışma Koşulları	İdeal Hava Sıcaklığı (°C)
Hafif Türde İşler	18,3
Bürolar, Oturularak Çalışılan Yerler	19,4 – 22,8
Çok Fazla Hareket Gerektiren İşler	12,8 – 15,6

Kaynak: Telman (2004), Çalışan Memnuniyeti s:78.

İşin yapılması esnasındaki unsurların iyi tasarlanmasının yanında, örgüt içerisindeki çalışanların ortak kullanımına sunulan bölümlerdeki koşulların da iyi olması çalışan memnuniyeti üzerinde etki yaratmaktadır. Örneğin, yemekhaneler, çay molaları için kullanılan kafeterya bölümleri ya da soyunma odalarının ortak kullanım için uygun fiziksel koşullara sahip olmaması ya da sağlık sorunlarına neden olması çalışanlar arasında hem çatışmalara neden olacaktır hem de çalışanlar üzerinde bir memnuniyetsizlik yaratacaktır (Kuşluyan, 2009:57).

Çalışma ortamındaki ısı, ses, gürültü, yemekhane koşulları gibi faktörlerin yanında çalışma süreleri, dinlemek için gerekli olan süreler, izinler gibi unsurlar da çalışan memnuniyeti üzerinde etki yaratmaktadır. İş Kanunu(4857)’e göre “Çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, *günde on bir saati aşmamak koşulu ile* farklı şekilde dağıtılabilir” şeklinde düzenlenmiştir. Çalışma saatlerinin uzun olması çalışan üzerinde yorgunluğu ve dikkatsizliği arttıracığı için iş kazalarının da yaşanmasına neden olabilir. İş kazalarının yanı sıra, uzun süren çalışma saatleri sonucunda kendi özel hayatına zaman ayıramayan çalışanlar üzerinde de bir memnuniyetsizlik yaratabilir (Reşitoğlu, 2011:68).

Verim, karlılık ya da iş kazaları gibi unsurlarda kendilerine olumlu dönüşler sağlamak isteyen örgütler çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun yüksek olması için fazla iş yükleriyle çalışanlarını zorlamamaları gerekmektedir. Çalışan haklarının korunmasıyla alakalı olarak 1997 yılında Amerika’da yayınlanan Sosyal Sorumluluk

Standardı 8000'e göre çalışanların iş yüküyle alakalı örgütlerin üzerine düşen görevler şu şekilde sıralanmıştır; (<http://www.sa-intl.org>, 07.01.2017)

- 15 yaşın altındaki çocuklar çalıştırılmamalıdır.
- Hiçbir çalışan zorla çalıştırılmamalıdır.
- Çalışanlar olağanüstü durumlar haricinde haftada 48 saatten fazla çalıştırılmamalıdır.
- Fazla mesailer haftada 12 saati geçmemelidir.
- Çalışanlara en azından haftada 1 gün izin verilmelidir.

Tüm bu unsurların dışında renkler, kullanılan araçların, makine ve cihazların ölçümleri ve konumları da iş yerlerindeki uygun çalışma koşullarının sağlanmasında rol oynamaktadır. İşyerindeki koşulların uygun olması, çalışanların harcadıkları statik ve dinamik güçleri en aza indirecek, emniyeti sağlayacak, zihinsel veya manevi açıdan çalışanı yormayacak ve verimliliği arttıracaktır (Şimşek, 2006:141). Çalışma koşullarının ergonomik dizaynının hem hizmet sunumunda hem de çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkide bulunduğu söylenebilir.

1.3.1.2. Takdir Edilme ve Ödüllendirme Sistemi

Tüm çalışanlar yaptıkları işin karşılığında maddi kaynağın yanında örgüt içerisindeki yöneticileri veya liderleri tarafından takdir edilip beğenilmek ve ödüllendirilmek ister (Çabukel, 2008:14). Çalışan memnuniyeti artırma ve örgütte işten ayrılmaları azaltmak için tercih edilen bir yol olan takdir ve ödüllendirme sisteminde, başarıları yöneticileri tarafından takdir edilen çalışanlar daha fazlasını isteyip yerine getirmek için daha özverili çalışacaklardır. Bu istek, çalışanların hem memnuniyet derecesini hem de daha fazla başarılı olma isteğini arttırmış olacaktır (Aydar, 2001:494).

Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından yerinde ve zamanında sunulan takdirle, o örgütte çalışmaktan dolayı memnun olan çalışanın memnuniyet derecesi artmış olacaktır. Takdir edilme yöntemleri hem ülkeden ülkeye hem de örgütler içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Olması gerektiği gibi gerekli unsurları bünyesinde barındırarak ve örgütün tercih ettiği yöntemler dahilinde yapılan takdir edilme ve ödüllendirme, çalışanların yaptıkları işlerden memnun olup ortaya çıkan

sonuçtan gurur duymalarına, mevcut kariyerinde ilerleme isteklerinin artmasına ve memnuniyet derecelerinde artışlar neden olacaktır (Erdil vd., 2004:21).

Takdir edilme sistemi kadar örgüt tarafından başarılı olan çalışanlara verilen ödüller de çalışan memnuniyetini arttırıcı bir unsurdur. Çalışanların elde ettiği başarının ödüllendirmesi gibi başarısızlığın ödüllendirilmesi olayları da mevcuttur. Ancak bu durum çalışanlar üzerinde memnuniyet yerine bir memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Ödüllendirme sisteminde önemli olan ve yöneticilerin veya liderlerin dikkat etmesi gereken unsur elde edilen başarıyla doğru orantılı şekilde bir ödüllendirme yapılmasıdır (Koç, 2007:69).

Literatür taramasındaki araştırmalar da göstermektedir ki, takdir edilme sistemi çalışanlar tarafından manevi doyumunu ifade ediyorken, ödüllendirme sistemi çalışanın maddi kaynakla memnuniyetini arttıran bir sistemdir. Yapılan iş sonucunda elde edilen başarıya göre takdir edilme veya ödüllendirme sistemi ekonomik bakımdan daha güçlü olan refah ülkelerdeki kişilere manevi bir doyum yaşatmaktadır. Ancak ekonomisi bakımından daha geride kalan ve refah seviyesi düşük ülkelerde başarıyı ödüllendirmenin ve takdir etmenin maddi kaynaklarla önem taşıdığı söylenebilir (Milli Prodüktivite Merkezi, 2000:373).

1.3.1.3. Mesleki ve Bireysel Gelişim

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur mesleki ve bireysel gelişim yani kariyer anlamında yükselme ve terfi imkanlarıdır. Çalıştığı örgütte yükselme, kariyer anlamında ilerleme olmadığını düşünen bir çalışan yaptığı işten memnun olmayacaktır ve hatta işe karşı doyumunu azalıp memnuniyet derecesi düşecektir (Çelik, 1999:65).

Mesleki ve bireysel olarak gelişimi destekleyen kariyer olanakları, çalışanın bilgi ve becerisini arttıracak, örgüte olan bağlılığı ve örgütte çalışmaya devam etme olasılığı artacak, geleceğe karşı olan olumsuz duygulardan sıyrılıp çalışma moralini yükseltip memnuniyet derecesini arttıracaktır (Aydın, 2005:279). Örgüt içerisinde sağlanan kariyer olanaklarıyla gelişme gösteren çalışanlar, güç kazanacak, saygı gören bir unvana sahip olacak ve sonucunda da memnuniyetleri artacaktır. Kariyer anlamındaki gelişmelerle elde edilen terfiler sonucunda da saygınlık ve güç kazanan

çalışanların amirleri ve çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimleri de kuvvetlenmiş olacaktır (Sarioğlu, 2007:62).

Örgüt içerisinde bireyler çalışmaya başladıktan sonra işin tüm süreçlerini öğreneceklerdir ve bu durumun sonucunda yaptıkları işe karşı ilgi azalması ve monotonluk yaşanabilir. Böyle durumlarda çalışanlar üzerlerine aldıkları sorumluluktan daha fazlasını isteyebilir ve kariyer anlamında yükselmeyi hedefleyebilirler. Aldığı mesleki ve bireysel gelişmelerle kariyerinde yükselmeler yaşayan çalışanların, kendilerine olan güvenleri artacak, saygınlık kazanacak ve bu yükselmeler sonucunda da maddi ve manevi ödüller kazanmış olacaktır. Yükselmenin, çalışanın takdir edilmesinin, saygı görme ve kendini gerçekleştirme unsurlarının çalışan memnuniyetinde etkili olacağı söylenebilir (Türker, 2010:34).

Kariyer ve kendini geliştirme imkanlarının oluşturulmasıyla birlikte, çalışanlarda memnuniyeti artırma ve uzun soluklu aynı örgütte çalışma gibi unsurlar meydana gelmektedir. Aynı zamanda kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı durumda, kurum çalışanlarına yönelik personel politikaları geliştirilmeli ve uygulanabilirliğinin sağlanması için ortak katılım oluşturulmalıdır. Çalışanların çalıştığı kurumla gurur duymaları sağlanmalı, kariyer yolları açık ve belirli olmalıdır (Gülakan, 2013:90).

1.3.1.4. Ücret

Ücret, kişilerin örgütlerde çalışmak istemelerinin veya çalışmak zorunda kalmalarının sonucunda yaptığı iş karşılığında alacağı ücret veya diğer maddi olanaklardır. Ücret, bir çalışanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel değerdir (Yüksel, 2000:219). Bir örgütün amacı elindeki kaynakları en son düzeyde kullanarak maddi veya zihinsel üretim yaparak varlığını devam ettirmektir. Örgütler bunu yaparken çalışanlarına verdikleri hizmetleri karşılığında ücret ödemek zorundadırlar. Ancak aldığı ücretten tatmin duymayan çalışanlarda, motivasyon eksikliği, işe karşı isteksizlik, işe geç gelme, sık sık sorun çıkarma ve çalışma arkadaşları ya da üstleriyle çatışma içinde olma gibi memnuniyetsizliğin yansıması olarak ifade edilebilecek durumlar görülebilir (Çiftçi vd., 2007:214).

Verdiği hizmetlerin tam karşılığını alamamasının yanında çalışanlar hak ettikleri ücretlerin adil olarak dağılmasını isteyeceklerdir. Bunun için çalışanlar mevcut örgütteki

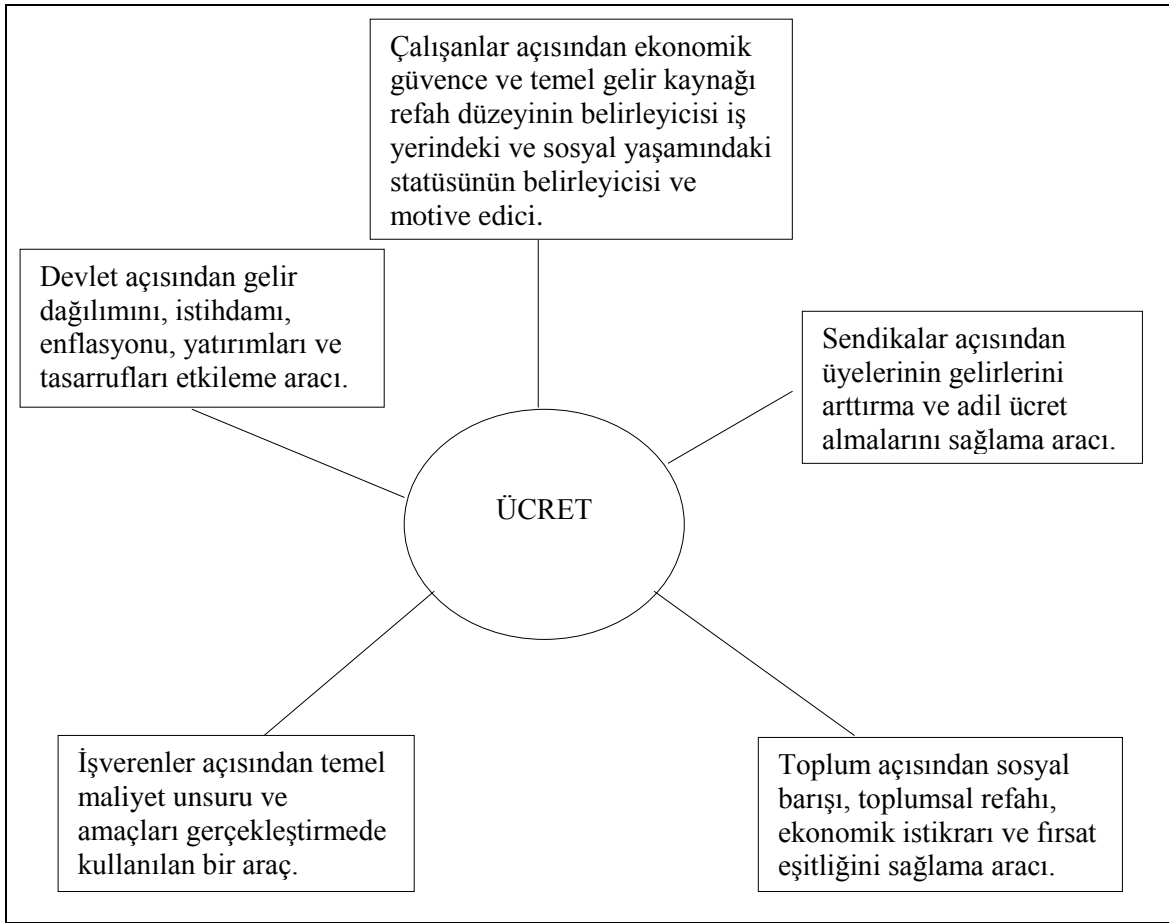
diğer çalışma arkadaşları ya da sektördeki aynı işi yapan diğer çalışanlarla aldıkları ücretleri karşılaştırmak isteyecektir. Bu bakımdan aldığı ücreti hak etmek istemesinin yanında adil olarak dağılmasını da isteyecektir. Adil olarak dağılımı yapılmayan ücret konusu çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratabilir (İşcan vd., 2010:1999).

Tunçer (2011)'e göre ücret yönetiminin temel ilkeleri şu şekilde olmalıdır;

- Dengeli ücret ilkesi
- Eşitlik ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Nesnellik ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Açıklık ilkesi
- Cari ücrete uygunluk ilkesi

Ekonomik ve sosyal hayatın her aşamasında etkili olan ücretin, farklı guruplar tarafından algılanış biçimi vardır. Örneğin, çalışanlar açısından motive ve memnuniyet derecesini yükseltici, çalışılan yerdeki statünün belirleyicisi, temel gelir kaynağı iken devlet açısından, enflasyonu, yatırımları ve istihdamı etkileyen bir araçtır. Son olarak sendikalar açısından ise üyelerinin adil ücret almalarını sağlama aracıdır (Geylan, 2008:175). Ücretlerin, taraflar açısından öneminin şekil olarak ifade edilmesi aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 2: Ücretin Taraflar Açısından Önemi



Kaynak: Geylan (2008), İnsan Kaynakları Yönetimi s:29.

Ücretin çalışan memnuniyeti üzerine etkisiyle alakalı yapılan bazı çalışmalarda, ücretin çalışan memnuniyeti üzerine etkisi olduğu sonucuna varırken, bazıları da ücretin tek başına yeterli bir sonuç çıkarmadığını göstermektedir. Bu noktada önemli olan ücretin çalışan üzerinde bir memnuniyet etkisi yaratması için adil bir şekilde dağılması gerekmektedir. Çalışanlar aynı örgüt içerisinde ya da sektörde aynı işi yapan çalışanlarla eşit şekilde ücret aldıklarını öğrendiklerinde memnuniyet dereceleri artacaktır (Aşan, 2001:225).

Örgütte ücret ve diğer maddi ödemelerin işleyişi önemli bir fonksiyondur. Ücret konusunda memnuniyetsizlik yaşayan çalışanın, performansını düşürdüğü örneklerine rastlanmıştır. Bireyi örgüte bağlayabilmek, örgütte tutabilmek ve memnuniyeti sağlayabilmek için adil bir ücret yönetimi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanı işe alma ve işte kalmasını sağlamak amacıyla ödenecek ücret örgüt ücret düzeyinin alt sınırını, örgütten ayrılmayacağı ve örgütün de varlığını sürdürebileceği ücrette üst sınırını oluşturmaktadır (Kurt ve Dağdeviren, 2003:205).

Tüm açıklamalara göre örgüt içerisindeki ücret dağılımının adil olması ve çalışanların beklentilerini karşılaması ne kadar yüksek seviyede olursa çalışan memnuniyetinin de o derece artmış olacağı söylenebilir (Ceylan, 1998:75).

1.3.1.5. İstihdam Güvencesi

İstihdam güvencesi, örgüt içerisinde çalışanların hiçbir şekilde ve konuda ayırım olmadan sahip olması gereken haklardan biridir. Kişilerin sosyal veya fiziksel olarak güvenli bir ortamda çalışmalarını onları olumlu yönde etkileyip çalışan memnuniyetlerini arttırabilir (Atış, 2011:31).

İstihdam güvencesi, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanların, geçerli bir neden olmaksızın işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda işverenin fesih işlemini engelleyen, hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran ve koruyucu yönü ağır basan düzenlemeleri içermektedir (Poyraz vd., 2008:145).

Çalışanların fiziksel veya psikolojik durumları, performansları, örgüte olan bağlılıkları, işe devamsızlık yapma yapmamaları gibi konular istihdam güvencesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu yüzden de çalışan memnuniyetini etkileyen temel konulardan olduğu kabul edilmiştir (Keser, 2012:153).

Çalışma yaşamındaki sosyal ve ekonomik güvence kişilerin geleceği açısından oldukça önemlidir. Geleceğinden emin olmayan bir çalışanın örgütte kalması, yararlı olması ve çok çalışması mümkün değildir. Bu yüzden de iş güvencesi çalışan için önemli bir memnuniyet unsurudur. Çalışan, çalıştığı örgütteki hizmeti karşılığında bir güvence beklemektedir. Bununla birlikte kişi çalıştığı örgütün kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse memnuniyete ulaşma düzeyi daha hızlı ve kolay olacaktır (Keflioğlu, 2010:43).

İşsiz kalmanın yarattığı olumsuz durum bireyde ciddi düzeyde bir olumsuzluk yaratmaktadır. Bu durumla karşılaşmamak isteyen çalışan, mevcut işini korumak için tüm gayretini onuna kadar kullanacaktır. Bu yüzden iş güvencesi unsuru daha fazla önem kazanmaktadır. Bireyin çalıştığı örgütte iş güvencesinin olması çalışan memnuniyeti düzeyini yükseltecektir (Keser, 2012:155).

1.3.1.6. Liderlik Biçimi

Örgüt içerisindeki lider veya yöneticilerin çalışanı yakından tanımaları ve onun hakkında bilgi sahip olmaları çalışanın örgüt içerisindeki davranışlarını analiz edip yorumlamada faydalı olacaktır. Bu yetkinliği sağlayabilen yönetici veya liderler çalışanın bir olay karşısındaki davranışlarını önceden tahmin edebilir ve alacakları önlemlerle yaşanabilecek problemlerin önüne geçebilirler (Erdoğan, 1991:361).

Çalışanlarına karşı dostça davranan, çalışan grubundaki bireylere adil davranan, onları bilgilendiren liderlerin çalışan memnuniyetine artı olarak değer sağladığı görülmüştür. Tek bir liderlik özelliği olmamasıyla birlikte bu noktada önemli olan duruma göre hareket tarzını belirleyen liderlik yapısıdır. Ayrıca örgüt içerisindeki çalışana önemli olduğunu hissettiren liderlik özellikleri her zaman olumlu dönütlerle karşılaşacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:43).

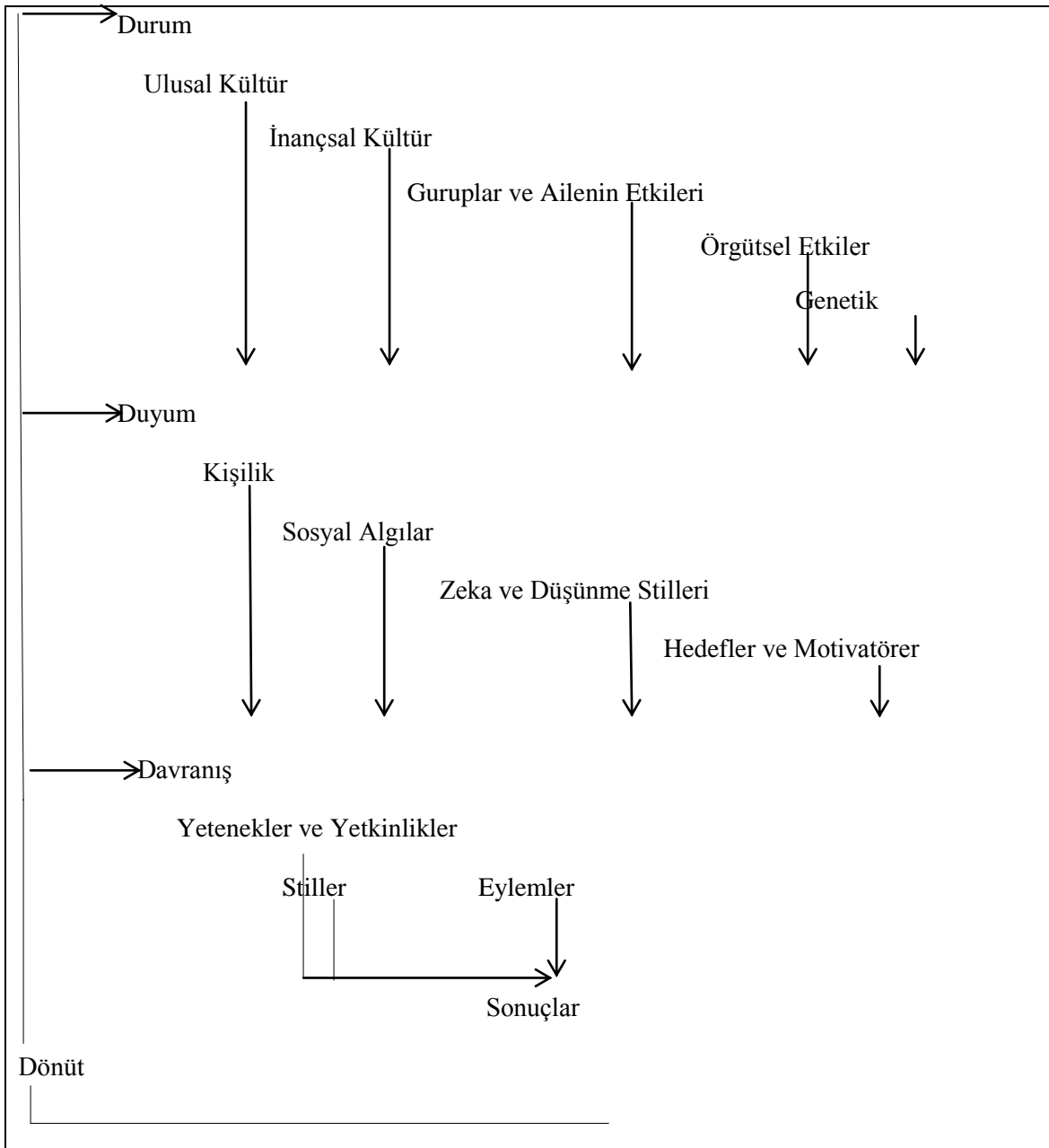
Örgüt içerisindeki başarılı bir çalışanın her zaman başarılı bir yöneticilik yapmayacağı düşünülürse, örgüt içerisindeki yönetici veya lider konumlarına atanan çalışanların dikkatli seçilmesi önemlidir. Yaşanan problemleri veya sorunları yöneticiler veya liderler gösterdikleri açık iletişimle aşabilirler. Çalışanlara karşı eşit davranmak, her çalışana aynı uzaklıkta ya da yakınlıkta olmak, önerilerini dikkate almak, yapılan yanlışlar karşısında yapıcı davranışlar sergilemek çalışanların memnuniyetini arttıracakları söylenebilir (Sarıoğlu, 2007:66).

1.3.2. Kişisel Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer unsur ise kişinin kendisinden kaynaklanan ve bireye ait olan yaş, eğitim durumu, cinsiyet gibi kavramlarıdır. Bu başlık altında bu özelliklere değinilecektir.

T. Jackson (1994)'ın süreç ile birlikte değişen bireylerin birbirlerinden farkını ortaya çıkaran "Durum – Duyum – Davranış (3D) Modeli"ne göre;

Şekil 3: 3D Durum - Duyum - Davranış Modeli ve Bireysel Farklılıklar



Kaynak: Jackson (1994), Organizational Behaviour Management s:132.

Yukarıdaki model kişiliğin sosyalleşme ve istek unsuruyla birbirine bağlı olup bir aya geldiğini göstermektedir. Bu modelle, bireyin hem çevresini etkilemesine hem de çevresindeki diğer koşulların bireyi etkilemesine izin verildiği ifade edilmiştir. Model incelendiğinde bir bireyin diğer başka bir bireyden farklılığını ortaya koyduğu gözlemlenmiştir.

1.3.2.1. Yaş

Çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel özelliklerden birisidir yaştır. Bu alan üzerine yapılan bazı çalışmalarda kişinin yaşının ilerlemesiyle çalışan memnuniyetinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Çetinkanat, 2000:112). Literatürdeki bu araştırmalar, yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere oranlara iş doyumuna daha çok ulaştığını ortaya koymaktadır. Bunun nedenini de yaşlı bireylerin, zaman ilerledikçe sahip oldukları tecrübenin artması ve sonucunda da işe olan uyumun artmasıyla birlikte iş tatmininin de arttığı şeklinde ifade edilebilir (Aksu:1995:81).

Özellikle bu alan üzerine son zamanlarda yurt dışında yapılan çalışmalarda yaş ve memnuniyet arasındaki ilişki “U” şeklinde ifade edilmiştir. Yani, yeni işe başlayan bir çalışanın yeni bir iş bulması, çalışma ortamına uyum göstermesi ve alışmaya çalışmasından kaynaklı memnuniyet derecesi daha fazla olacaktır. Fakat zaman ilerledikçe, işi öğrenip monoton bir hal aldıkça ve bunun üzerine beklentiler de tam olarak karşılanmazsa kişide bir bıkkınlık ve kendini değersiz hissetme duygusu ortaya çıkacaktır. Tüm bu olumsuzluklar sonucunda da çalışan bir memnuniyetsizlik duygusu içerisine girmiş olacaktır (Telman ve Ünsal, 2004:58).

Yaş ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan bir diğer çalışmada ise örgüt içerisinde yaşı daha ilerlemiş olan çalışanların memnuniyetsiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni ise değişen dünyaya özellikle teknoloji alanındaki gelişmelere ayak uyduramayan ve hatta öğrenmeye direnen yaşı ilerleyen çalışanların olmasıdır (Aşık, 2010:39).

Çalışanların yaşı ilerledikçe mevcut işlerini değiştirirken beklentilerinde birtakım değişiklikler meydana gelebilir. Genç çalışanlar, herhangi bir tecrübeye sahip olmamalarından kaynaklı daha alt seviyede işlere başlayabilir. Yaşı ilerleyen çalışanlar ise, birtakım çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkanları genç çalışanlara göre daha az olduğundan, buldukları ortamdan memnun olmasalar bile kendilerine saygı duyulmasını beklemekte ve örgütteki çalışmalarını devam ettirmektedirler (Elyas, 2016:37).

1.3.2.2. Eğitim Düzeyi

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer kişiye ait unsur ise eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi, çalışma hayatını düzenleyen, çalışanın beklentilerini değiştiren bir unsurdur. Çalışma hayatına daha genç yaşta başlamak istemeyen kişiler, daha uzun ve maliyetli bir yol olan eğitim hayatına girip gelir elde etmekten bir süre fedakarlık etmiş olurlar. Ancak eğitim düzeyleri arttığında çalışma hayatında da nitelikli iş bulma imkanları artmış olacaktır. Bu kişilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe de işten, çalışma hayatından veya sosyal hayatlarından beklentileri artacaktır. Yani, kişinin eğitim seviyesinde bir yükselme olması beklenti ve taleplerine de etki etmektedir (Izgar, 2003:150).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında hem olumlu hem de olumsuz bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Daha iyi eğitim almış kişilerin, daha iyi koşullar veya ücrete sahip işler bulması kolaylaşıp memnuniyet dereceleri artarken; eğitim düzeyleri yüksek aynı kişilerde örgütten beklentilerin artması ve bunların karşılanmaması neticesinde hem bir memnuniyetsizlik hem de örgüte olan bağlılığın düşük olması sonuçları ortaya çıkmıştır (Sığırı ve Basım, 2006:135).

Yapılan bir çalışmadaki sonuca göre eğitim düzeyi ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi açıklarken eğitim seviyesi ve yaş arasındaki bağ da dikkate alınmalıdır. Örgüt içerisinde bulunan çalışanın yüksek eğitim düzeyine sahip olmasına karşın yaşı daha ilerlemiş çalışma arkadaşlarının eğitim seviyesi bakımından kendisinden daha düşük konumda olma ihtimalleri yüksektir. Böyle bir durumda daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanların motivasyon veya eğitimden ziyade yaşları önem kazanmaktadır. Bu nedenle de çalışan memnuniyetini etkileyen bireysel özellikler açıklanırken yaş ve eğitim unsuru beraber değerlendirilmelidir (Demir, 2007:122).

1.3.2.3. Cinsiyet

Cinsiyetin iş tatminine etkisi üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanın kadın ya da erkek olmasının işe karşı olan tutumları etkilediği sonuçları çıkmıştır (Özdemir, 2009:32). Yapılan çalışmalar sonucunda çalışanın erkek ya da kadın olması yönünden birbirlerinden çok farklı düşünmedikleri bulguları ortaya çıkmıştır (Keser, 2006:108).

Bir örgüt içerisindeki işin aynı özellikleri kadın ve erkekleri eşit derecede etkilemiş olsa da kadınların beklentileri erkeklere göre daha düşük olmuş ve neticesinde

de erkeklerin daha çok memnuniyet duydukları gözlemlenmiştir. Ayrıca kadınlar iş yerlerinde çalışma koşullarına veya diğer çalışanlarla olan sosyal ilişkilere daha fazla önem verirken erkekler daha çok kariyer imkanları, ücret, statü gibi konulara önem vermektedir (Kırel, 1999:118).

Kadın ve erkeklerin sosyal hayatlarındaki üzerlerine aldıkları rol veya sorumluluklar da memnuniyet durumlarını etkilemektedir. Örneğin, kadınların çalışma hayatında aktif olarak rol almalarının yanında ev ortamında anne veya eş gibi rollerinden kaynaklı çalışma hayatındaki beklentilerini daha düşük tutmakta bu durumda memnuniyet derecesini arttırabilir. Olumlu sonuç elde etmenin yanında hayatında birçok rolleri üstlenen kadınların performansında veya başarısında düşüşler yaşanabilir bu durumda kadın çalışanın memnuniyet düzeyinde düşüşler yaratabilir (Telman ve Ünsal, 2004:58).

Araştırmalar cinsiyet ile çalışan memnuniyetlerinde arasında farklılıklar olduğunu göstermiştir. Cinsiyet ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide önemli olan beklentilerdir. Çünkü erkek ya da kadın fark etmeksizin herkesin beklentisi birbirinden farklı olacaktır. Ve bu beklentiler karşılandığı oranda da memnuniyetlerin artacağı söylenebilir. Özellikle erkekler için son on yıl içinde işsiz olma çalışan memnuniyetiyle ilişkiliyken, kadınlar için ise bir işin, bir anlamının olması çalışan memnuniyetiyle ilişkilidir (Gülнар, 2007:199).

1.3.3. Çevresel Faktörler

Yukarıda çalışan memnuniyetini etkileyen çalışma ortamı yani örgüt içerisindeki ve bireyin kendisinden kaynaklanan özellikler üzerinde kısmen değiştirme hakkı olduğu unsurlardan bahsedilmiştir. Bu kısımda da çalışan memnuniyetini etkileyen çevresel faktörler üzerinde durulacaktır.

Çevresel faktörleri bireyin örgüt içerisindeki iletişiminden kaynaklı durumlar oluşturmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla ya da lideri ve yöneticisiyle olan ilişkileri çalışanın memnuniyet derecesine yansıtacağı tahmin edilmektedir.

Örgüt içerisindeki iletişim ağından bahseden çevresel faktörler ile bireyin kişisel özelliklerini ifade eden bireysel özellikler birbirleriyle etkileşim halinde olup çalışan memnuniyetine etki etmektedir (Çakıcı, 2016:46).

1.3.3.1. Çalışma Arkadaşları

Örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin çalışan memnuniyetine etki ettiği söylenebilir. Yapılan bazı çalışmalarda örgüt içerisinde birbiriyle etkileşime geçmeden çalışan kişilerin olduğu bölümlerde personel devir hızının fazla olduğu ve çalışanın moral veya motivasyonun diğer çalışanlara oranla daha düşük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Erdil vd., 2004:19). Örgüt veya çalışan bölümdeki çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi iletişimler çalışanın memnuniyet derecesine artı değer sağlamaktadır (Erdoğan, 1996:242).

Çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim değerlendirilirken hem bireysel hem de içinde bulunulan bölüm veya takım düşünülmelidir. Çalışanın bulunduğu grup içerisinde takım ruhunun oluşturulması, ortak bir paydada hareket edilmesi hem grup içerisinde çalışanlar arasında iletişimi kuvvetlendirecek hem de çalışanlar yaptıkları işler başında mutlu birer birey olacaklardır. Bu nedenle örgüt içerisinde bireysel olarak guruptan ayrı hareket ederek çalışan kişilerin memnuniyetsizlik dereceleri artmakta ve bu durumun o anki çalışma hayatından kopmaya kadar gittiği söylenebilir (Telman ve Ünsal, 2004:46).

Grup içerisinde etkili bir şekilde sağlanan iletişim sonucunda bireye ya da guruptaki diğer kişilere artı değer sağlamanın yanında memnuniyet dereceleri artan çalışanlar ortaya daha kaliteli işler çıkarmaya başlayacaktır. Böylelikle hem bireysel ve grup bazında hem de örgütün tümünü kapsayacak bir başarı elde edilebilir (Aydar, 2001:494).

Bireyin kendinden kaynaklı unsurların yanında grup içerisindeki etkileşimin de önemli olmasından kaynaklı daha iyi iletişim kurabilecek, aynı görüşleri paylaşan, aralarında yaş farkı fazla olmayan, aynı kıdeme sahip çalışanların bir araya getirilmesi önemlidir (Flippo, 1984:411). Bu noktada da insan kaynakları personeline ya da yöneticilere işe alım planı veya programları konusunda önemli sorumluluklar düşmektedir (Solan, 2000:8).

1.3.3.2. Amirler

Örgüt içerisindeki çalışan memnuniyetini etkileyen son unsur ise alt – üst etkileşimin olduğu amirler veya yöneticilerle olan ilişkilere dir. Yapılan çalışmalarda yönetime çalışanlarını dahil eden, onlarla iyi iletişim kuran, verimliliği artırıcı

özelliklerde bulunan amir veya yöneticilerin çalışanların memnuniyet derecesine artı değer sağladıkları görülmüştür. Ancak bunların tam tersi olan durumlarda ve bilgi beceri bakımından da eksik olan yöneticilerin sahip oldukları çalışanlarda memnuniyetsiz durumunun yaşandığı ifade edilebilir (Bozkurt, 2008:4). Yöneticilerin lider olma veya rol model alınma gibi unsurları benimsemeleri çalışanların memnuniyet derecelerinde bir etki yarattığı ileri sürülebilir (Fındıkçı, 2001:44).

Örgüt içerisinde çalışanlar üzerine baskı kuran, disiplinli, katı bir yönetici veya amir çalışanların işi aksatmalarını önleyebilir ancak bu tarz sert davranışlar çalışanlar üzerinde stres yaratıp motivasyonu düşüreceği için de çalışmada bir memnuniyetsizlik yaratabilir. Ancak grup içerisindeki çalışanlarıyla daha sağlıklı ilişkiler kuran yöneticilerin bulunduğu örgütlerde iş tatmini artacaktır. Bu durum çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen çok önemli bir unsur olmamakla birlikte olmaması durumunda çalışan memnuniyetsizliği ortaya çıkabilir (Keflioğlu, 2010:42).

Korku veya baskının hakim olmadığı çalışma ortamındaki çalışanların kendilerine olan güvenleri artacak, daha memnun birer çalışan olacakları için de iş verimlerinde bir artış yaşanacaktır. Bu yüzden de örgüt içerisindeki yöneticiler korku ve baskıdan uzak sağlıklı bir iletişimin hakim olduğu yönetim tarzını benimseyip bu çalışma imkanlarını işgörenlerine sunmaları gerekir. Böyle yönetim unsurlarının yanında yöneticilerin çalışanlarıyla olan iletişiminde seviye de önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler veya amirler çalışanlarına çok uzak veya çok yakın davranmamalı, herkese eşit düzeyde yaklaşmalıdır (Keser, 2012:90).

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki memnuniyete etki eden bir diğer konu güvendir duygusudur. Çalışanlarına güvenen yöneticiler, onlara daha fazla sorumluluk yükleyecek, yönetime katılmalarını destekleyecek ve özgüvenlerini artıracaktır. Ayrıca, çalışanlarına güvenen yöneticiler ile çalışanlar arasında sağlıklı bir iletişim sağlanacağı için çalışanların motivasyonunda yükselmeler yaşanacak ve bu yüksek motivasyon da örgüt içerisindeki çalışanların daha verimli olmalarını sağlayacaktır (Keflioğlu, 2010:39).

Yöneticilerin sahip oldukları bazı yetkinlik türlerinin de çalışan memnuniyeti üzerinde etki ettiği söylenebilir. Bu yetkinlik türleri şu şekilde sınıflandırılmıştır; (Pekşen, 2007:62)

- Temel yetkinlikler (güvenilirlik, sürekli öğrenme, sonuç odaklılık, esneklik, iletişim, takım çalışması)
- Yönetimsel yetkinlikler (vizyon ve strateji oluşturma, karar alma, risk yönetimi, planlama ve koordinasyon, takım kurma)
- Teknik yetkinlikler (mühendislik bilgisi, proje yönetimi, satış bilgisi)

Sonuç olarak, örgütlerdeki yöneticilerde bulunan esnek veya katılıma dayalı bir yönetim tarzı çalışan memnuniyetini yükseltecektir. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandıracaktır. Çalışanlarına güvenen, alınacak kararlarda söz sahibi olmalarını sağlayan, çalışan motivasyonun yüksek tutulduğu ve sağlıklı bir iletişimin olduğu örgütte çalışan memnuniyetinin de artacağı söylenebilir (Elyas, 2016:52).

1.4. Çalışan Memnuniyetinin Sonuçları

Çalışılan örgüt ya da bireyin kendisinden kaynaklanan özelliklerin çalışan memnuniyetini etkilediği gibi, çalışan memnuniyetinin de örgütsel ve bireysel anlamda bir takım sonuçları mevcuttur. Çalışan memnuniyeti örgüt içerisindeki iletişim, sorumluluk bilinci, çalışma koşulları gibi konularla bağlantılı olduğu için çalışan memnuniyetinin sonuçlarını örgütsel ve bireysel diye iki guruba ayırmak mümkün olabilir (Yüksel, 2005:295).

Bir çalışma ortamındaki çalışan memnuniyeti algısını ölçmek için yukarıdaki konularda aktarılmaya çalışılan unsurların ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme yapısı hem çalışan memnuniyetinin ölçülmesinde hem de çalışan memnuniyetinin sonuçlarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu yüzden de çalışan memnuniyetinin sonuçlarını bireysel ve örgütsel şeklinde ikiye ayırmak faydalı olacaktır (Öger, 2009:38).

Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ya da belirlenmesi sonucunda örgüt içerisindeki çalışanların yaptıkları işlerle ilgili hareketleri, tutumları anlaşılacak, çalışma arkadaşları veya örgüt içerisindeki diğer çalışma çevresi hakkındaki duyguları, düşünceleri öğrenilmiş olacaktır. Bu bilgilere sahip olan örgüt yapısı da yönetimde daha doğru kararlar alarak çalışan memnuniyetine artı yönde katkı sağlayabileceklerdir (Elyas, 2016:14).

Örgüt içerisinde çalışan memnuniyeti sağlandığında; (Öger, 2009:38).

- Performans artar
- Örgüt içerisindeki çalışan devir hızı düşer
- Devamsızlık azalır
- İşgören sağlığı artar
- Örgüte karşı zarar verilecek davranışlarda azalma olur

Örgütsel ve bireysel anlamda iki ayrı sonucu olan çalışan memnuniyetinin bu sonuçları alt başlıklarda daha ayrıntılı açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1. Bireysel Sonuçları

Çalışan memnuniyetinin kişinin aldığı eğitimden, çalışma ortamının koşullarından, örgüt içerisindeki iletişimden, kariyer anlamında gelişmesini sağlayacak yatırımlardan ve bunun gibi pek çok unsurdan etkilendiği yukarıdaki konularda ayrıntılı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Örgüt içerisindeki çalışan memnuniyeti tam ve düşük olan çalışanlar arasındaki fark çalışanın performans, motivasyon gibi unsurlarını ortaya çıkartılabilir (Reşitoğlu, 2011:88).

Çalışan memnuniyet seviyeleri örgüt içerisindeki bireyler arasında farklılık gösterdiği gibi yine örgüt içerisindeki çalışanlar arasında da sonuçları farklılık göstermektedir. Çalışan memnuniyet algısı yüksek olan çalışanlarda işten aldıkları mutluluk oranına katkısı artı yönde olduğu gibi çalışan memnuniyet seviyesi düşük olan çalışanda ise işine karşı yabancılaştığı ve sonuç olarak işine ilgisizliğinin azalıp uyum konusunda zorlanmalar yaşadığı ifade edilebilir (Akıncı, 2002:7).

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalar bireyin performansı ile memnuniyet derecesi arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumu da yüksek performansa sahip çalışanların aynı zamanda yüksek bir memnuniyete sahip olduğu, iyi bir performansın çalışan memnuniyetine neden olduğu ve performans ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin ödüllendirme sistemiyle sağlandığı gibi üç ayrı kategoriye ayırmışlardır (Öger, 2009:39).

Örgüt içerisindeki çalışanlarda iş, performans gibi birçok konularda tatminlik arttırılırsa işlerine karşı olumlu davranışlarda bulunabilirler ve çalışanlarda işlerini daha iyi yapıp başarılı olma arzusu arttırılmış olabilir. Bu noktada bahsedilen arzu durumu

örgüt içerisindeki yöneticiler tarafından sağlanırsa eğer, bunun sonucu işletmeye verimlilik olarak dönmektedir (Uçman, 2006:66).

Aynı zamanda çalışan memnuniyetinin örgüt içerisindeki çalışanlara karşı etkileri fiziksel veya ruhsal anlamda da olabilmektedir. Çalışanların örgüt yapısı ya da işten beklentilerinin karşılanmaması durumunda ise ortaya çalışan memnuniyetsizliği ve çalışanın sağlığında olumsuz durumlar gibi sonuçlar çıkmaktadır. Sağlığında bozulmalar olan çalışan da ne kendisine ne de işletmeye yararlı olabilir, işten uzaklaşıp psikolojik anlamda zorluklar yaşayabilir (Söyük, 2007:104).

Çalışma ortamındaki beklentileri karşılanmayan çalışanlarda tepkiler ortaya çıkabilmekte ve hatta çevresine karşı saldırganlık özellikleri gösterebilmektedir. Yaptığı işten memnun olmayan çalışanlar çalışma saatleri içerisinde anlamsız işlerle uğraştıklarını düşünebilirler. Örgüt içerisinde meydana gelen problemler hakkında detaylı bilgilendirilmeyen veya bu sorunlar yönetim tarafından hızlı bir şekilde sonuçlandırılmazsa çalışanda işten veya çalıştığı örgütten uzaklaşma gibi durumlar meydana gelebilir (Sevimli ve İşcan, 2005:58).

İş yerinde beklentileri karşılanmayıp çalışma hayatından memnun olmayan kişilere bir de sosyal hayatındaki olumsuz durumlar ve kendisinin karakteristik yapısı da eklenirse kişilerde huzursuzluk, öfke, depresyon, yorgunluk gibi sorunların yanında madde kullanımına yönelme, alerjik reaksiyonların ortaya çıkması gibi fizyolojik rahatsızlıklar da meydana gelebilir (Batıgün ve Nesrin, 2006:33).

Bu açıklamalardan hareketle motivasyon, performans ve iş tatmini gibi unsurların birbirleriyle etkileşim içinde oldukları söylenebilir (Reşitoğlu, 2011:92). Sonuç olarak motive olmamış, performansı düşük, beklentileri karşılanmamış çalışanlarda memnuniyet seviyeleri diğer çalışanlara göre daha düşük olmaktadır.

1.4.2. Örgütler Açısından Sonuçları

Bir iş yerinin öncelikli hedefi olan müşteri memnuniyeti, öncelikle örgüt içerisinde çalışan kişilerin beklentilerinin karşılanması, motivasyonlarının artırılması, yeni alınacak kararlarda katılımlarının sağlanıp fikirlerinin alınması gibi yollarla mümkün olabilir. Böyle bir yapının sağlandığı iş yerinde çalışanlar kendilerini daha mutlu, memnun hissedecekler ve yaptıkları işe veya örgüte olan bağlılıkları artacaktır (Işık, 2014:36). Örgüt içerisindeki bu tarz unsurları sağlama görevi yöneticinin

olmasıyla birlikte yaptığı işe karşı doyum noktası yüksek olan çalışan işini daha iyi yapmak için fazladan bir çaba göstermek isteyecektir (Aşık, 2010:47).

Hayatının tüm evresinde beklenti içerisinde olan bireyler, çalışma hayatı içerisinde de birtakım beklentiler içerisine gireceklerdir. Bu beklentiler ve çalışanın memnuniyeti arasında bir doğru orantı ilişkisi mevcuttur. Yani, çalışanların çalışma hayatındaki beklentileri çalıştıkları yer veya yöneticiler tarafında karşılandığı sürece iş tatminleri artmış olacaktır. Ancak, bunun tersi bir durumun yaşandığı ortamda ise çalışanlar memnuniyetsizlik duygusu içerisine girmiş olacaklardır (Aşık, 2010:47).

Öger (2009)'e göre, çalışan tatmini ile bireylerin işe geç gitmeleri, devamsızlık yapmaları, ellerindeki işi yavaşlatmaları arasında bir ilişki vardır. İşe karşı ilgisi olmayan çalışanın devamsızlık yapması örgütler açısından ekstra bir maliyet doğurmaktadır. Çünkü, o an iş yerinde bulunmayan ve dolayısıyla elindeki işe devam etmeyen ve aksatan çalışan işletmeler için maliyet ve emek kaybı yaratmaktadır. Özellikle sağlık konusuyla alakalı yapılan devamsızlıklar örgütler için fazladan sağlık harcamaları ve yüksek prim ödemeleri maliyetini gündeme getirmektedir (Öger, 2009:44).

Örgüt içerisinde meydana gelen devamsızlığın nedenleri aşağıdaki tabloda ifade edilmeye çalışılmıştır;

Tablo 2: İşe Devam Etme Motivasyonunu ve Yeterliliğini Etkileyen Faktörler

İşe Devam Etme Motivasyonunu Etkileyen Faktörler	İşe Devam Etme Yeterliliğini Etkileyen Faktörler
İş Tatmini	Hastalıklar ve Kazalar
Örgüte Devamsızlık Politikası	Ulaşım Problemleri
Diğer Faktörler	Aile Sorumlulukları

Kaynak: Demir (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini s:56.

Tabloda görüldüğü gibi örgüt içerisinde devamsızlığa neden olan birçok neden vardır. Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan çalışmalarda memnuniyet algısı düşük olan firmalarda işe devamsızlık oranları diğer firmalara göre daha yüksek bulunmuştur. Çalışılan yerdeki memnuniyet derecesinin düşük olmasının yarattığı devamsızlığa tatil dönemlerinin de etki ettiği görülmüştür (Kanoğlu, 2007:110).

Çalıştığı örgütten memnun olan, motivasyonu yüksek tutulan çalışanlar, o örgüt içerisinde iş ilişkisini uzun süre devam ettirme yoluna gidecektir. Bu durumda örgütte işgücü devir oranını düşürmüş olacaktır (Doğan, 2005:295). Örgüt içerisinde uzun

dönemli iş ilişkilerinin devam etmesi hem örgüt hakkında hem de çalışan memnuniyeti hakkında diğer kişilere bilgiler vermektedir. Çünkü, uzun süre devam eden iş ilişkileri örgütün itibarını arttırıp o örgütte çalışmak isteyen aday kişiler için de olumlu mesaj verip onların dikkatini çekecektir (Işık, 2014:36).

Çalışan memnuniyeti bireysel ve örgütsel anlamda pek çok sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle örgütler açısından yüksek iş tatminini sağlanmasıyla birlikte, firmalar yıl içerisinde verimlerini arttırarak belirledikleri hedeflere daha kolay ulaşabilirler. Bu bağlamda çalışan bağlılığının artmasıyla işgücü devir oranlarını düşürmüş olurlar. Bu durum da dolaylı olarak üretimlerine, verimlerine kısacası tüm maliyet unsurlarına yansiyabilir (Aşık, 2010:47).

Çalışan memnuniyetinin düşük olması ve örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişimin sağlanamaması durumunda örgüt içerisinde yürütülen faaliyetlerin durmasına kadar giden çatışmalar yaşanabilir. Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar yöneticiler tarafından doğru bir şekilde idare edilip esneklik ve yaratıcılığın artmasına katkı sağlasa bile örgütler açısından olumsuzluklar yaratmaktadır (Eren, 2011:585). Örgüte zarar veren durumlar olarak ifade edilen örgüt içerisindeki çatışmalar çalışan memnuniyeti arasında bağlayıcı bir ilişki olduğunu açıklayan çalışmalar olmamakla birlikte, bu tür yaşanan davranışların çalışanın memnuniyetsizlik derecesi ile ilişkili olduğu yapılan bazı çalışmalarla ortaya konmuştur (Öğür, 2009:45).

Çalışan memnuniyetinin bireysel ve örgütsel anlamda iki sonucu olmasına karşın bu sonuçların birbirini etkilediği söylenebilir. Çalışanların beklentilerini karşılayan örgütler hem çalışanlara hem de kendilerine yatırım yapmış olurlar. Memnuniyet derecesi yüksek olan çalışan daha özverili, performansı yüksek, aidiyet duygusu gelişmiş şekilde çalışarak örgüte karşı olan sorumluluklarını yerine getirmiş olacaktır. İşgören tarafından yerine getirilen bu sorumluluklar sonucunda örgüt için yüksek verimlilik, düşük maliyet, iyi firma algısı gibi unsurlar yaratılmış olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI ve LİDERLİK MODELLERİ

2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı

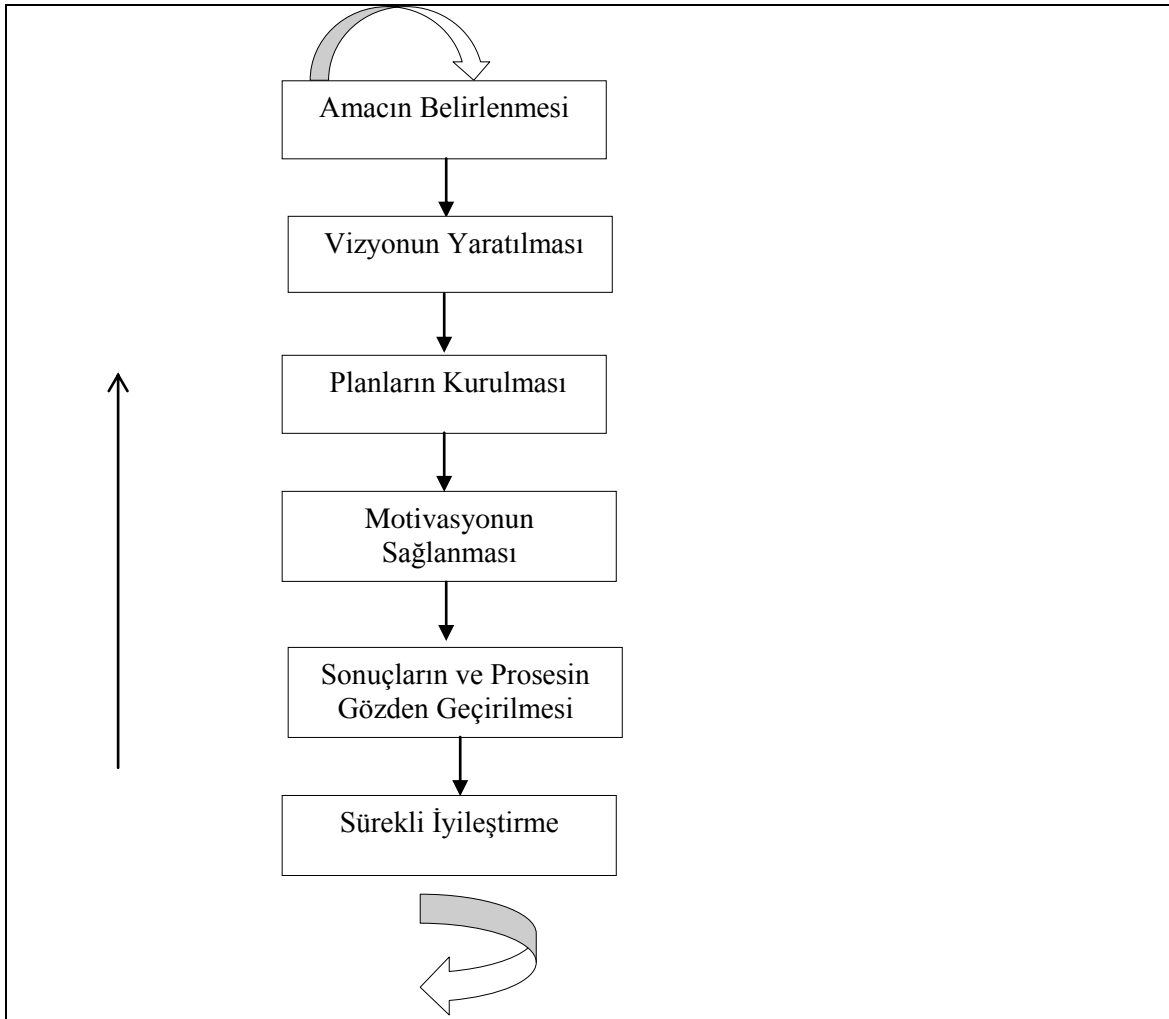
Yapılan literatür taramasına göre herkes tarafından kabul edilen bir lider ve liderlik kavramı tanımı üzerine uzlaşma olmamasına karşın, işletmelerdeki yönetim yaklaşımlarında ve örgütsel davranış konularında lider ve liderlik kavramlarının önemli bir yere sahip olduğu gözlemlenmiştir (Tengilimoğlu, 2005:25).

Koçel (2001)'e göre lider, birlikte çalıştığı gurubu belirli bir amaç için güdüleyen, yönlendiren bir kişidir. Liderlik ise, çalışılan guruptaki kişileri belirli amaçları gerçekleştirmek için dışarıdan bir kişinin o kişileri etkilemesi veya yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2001: 465). Eren (2006)'e göre liderlik kavramı yere, bulunulan ortama veya o ortamdaki koşullara göre değişebilen bir süreçtir. Liderlik sürecinde, öncelikle bir guruptaki kişileri belirtilmiş hedefe yönlendirmek için bireysel istek ve beklentilerle belirtilen hedefe ulaşıldığında ortaya çıkan sonuç arasında nasıl bir etkileşim olacağı ve birbirini tamamlayacağı açık bir şekilde gösterilmelidir. Bu tarz yönlendirme sonucunda eylemleri gerçekleştirmek için, gurup içerisindeki bireyleri belirli bir güç etrafında toplayıp, cesaretlerini ortaya çıkarmak gerekebilir (Yılmaz ve Ceylan, 2011:282).

İşletmeler içerisindeki etkin ve başarılı bir lider; bulunduğu guruba yol gösteren, onları etkileyebilen, liderlik ettiği kişileri hem iyi bir şekilde dinleyip hem o kişilere tarafsız davranabilen, farklı görüşlere sahip kişilere saygı duyan, ortaya çıkabilecek problemlere karşı hazırlıklı olup hatalarından ders çıkarabilen, kişiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmayı başarabilen ve bulunduğu guruba karşı yönetim becerilerine sahip ve de bu becerilerin bilincinde olan kişilerdir şeklinde tanımlanabilir (Yiğit, 2002:17).

Liderlik süreci;

Şekil 4: Liderlik Süreçleri



Kaynak: Yatkın (2007), Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü s:128.

Şekilde de görüldüğü üzere liderlik süreci örgütlerin olmazsa olmaz bir parçası haline gelmiş ve birbirini tamamlayarak sonsuz döngüde ilerleyen bir yönetsel güç halini almıştır. Rekabet koşullarına ayak uydurmak ve etkinliklerini arttırarak çalışma hayatı içerisinde kalmayı hedefleyen organizasyonlarda, güçlü lider veya yöneticiler büyük önem taşımaktadır. Lider ve liderlik kavramlarını daha detaylı bir şekilde kavrayabilmek için bu kavramları oluşturan alt başlıkları ve özelliklerini bilmekte fayda olacağı düşünülmektedir.

2.2. Liderlikte Yaklaşımlar

Liderlik, belirli bir hedefe ulaşmak amacıyla kendisini takip eden kişilerin davranışlarını etkileme, onlara örnek olma, güç verme gibi unsurları içerisinde barındıran bir süreçtir (Tekarslan, 1991:145).

Örgütler içerisindeki liderin davranış tarzının açıklanabilmesi için liderlik sürecinde hangi yaklaşımları tercih ettiğinin anlaşılması önemlidir. Liderlikteki değişik yaklaşımlar üzerine yapılan literatür çalışmasında, kişilerin yaklaşım konusunu farklı farklı algılayıp değerlendirdiği görülmüştür. Liderlik tarzları üzerinde yapılan çalışmalar 1900'lü yıllara denk gelmektedir ve her biri bir öncekinin söylediğini ortadan kaldırmadan aksine geliştirir nitelikte liderlik tarzlarının farklı noktalarına değinip sınıflandırmalar yapmışlardır (Şimşek, 2015:8).

Daha sonraları yapılan çalışmalarla birlikte modern ve farklı sınıflandırmaları içeren liderlik tarzlarına ulaşılmış olsa da bu çalışmada öncelikli olarak evrensel olarak kabul edilmiş ve klasikleşmiş üç tip liderlik yaklaşımı üzerinde durulacaktır. Modern liderlik yaklaşımları içerisine giren diğer dört başlık ise evrensel olarak kabul görüp klasikleşmiş yaklaşımlar değerlendirildikten sonra anlatılmaya çalışılacaktır. Evrensel olarak kabul görüp klasikleşmiş bu yaklaşımlardan ilki liderin kişisel özelliklerini inceleyen özellikler yaklaşımı, ikincisi 1960'lı yılların başına denk gelen zamanda liderin kişisel özellikleri yerine davranışlarının öne çıktığı davranışsal yaklaşımlar ve son olarak da durumsallık yaklaşımıdır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Evrensel olarak kabul gören liderlik yaklaşımlarından ilkinin oluşturan özellikler yaklaşımında liderin kişisel özellikleri üzerine incelemelerde bulunulmuştur. Bu alandaki ilk çalışmaların Thomas Carlyle tarafından yapıldığı ifade edilebilir (Kaplan, 2005:11). 1800 ve 1940'lı yıllarda ön planda olan bu yaklaşım tarzında liderin sonradan lider olmadığını yani doğduğu andan itibaren liderlik özelliklerini bünyesinde barındırdığı ifade edilmiştir (Başkonak, 2006:35). Diğer kişiler arasından sıyrılmayı sağlayan bir takım özellikler sayesinde lider olunabileceğini anlatan bu yaklaşımda, bu ayırt edici özelliklerinde kişisel özellikler (uyum sağlama), fiziksel özellikler (boy, kilo), yetenek (zeka, deneyim) olduğu ifade edilebilir (alıntılan Başkonak, 2006:35); (aktaran Zel, 2002:75).

Bu yaklaşım alanında yapılan çalışmaların ortak noktası daha çok sadelikten ve mantıktan yana olmuştur. Doğuştan sahip olunan özellikler mantığına dayanan özellikler yaklaşımında, liderlerin sahip oldukları özelliklerin ancak bu özelliklerin ölçülmesiyle bulunabileceğini belirtmektedir. Başarılı olan liderlerin, başarısız olan liderlere göre daha fazla oranda niteliklere sahip oldukları söylenebilir (Özkurt,

2002:85). Diğer kişilerden farklılaştıran, liderlik sürecinde sürdürülebilirliği sağlayan fiziksel, kişisel ve yetenekle alakalı liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda daha özet halinde aktarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3: Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler

Yaş	Zeka	Dürüstlük
Boy	Bilgi	Doğruluk
Cinsiyet	İletişim Kurma	Samimiyet
Yakışıklılık	İnisiyatif Alabilme	Kararlılık
Kişilere Güven Verme	Hissel Olgunluk	Özgüven
Güzel Konuşma	Başarılı Olma	Açık Sözlü Olma

Kaynak: Koçel(2001), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar s:468.

Özellikler yaklaşımına göre, bir liderin lider olması için doğuştan itibaren taşınması gereken yukarıdaki özelliklere birtakım eleştiriler yapmak mümkündür. Kişilerin üzerinde etki bırakma, takip etme isteği uyandırma gibi özellikleri barındıran liderlik sürecinde, yukarıdaki birçok madde iş hayatında başarılı olmak isteyen hep çok çalışan için de geçerlidir. Fiziksel özellikler soyutlanarak durum incelendiğinde, lider olmak için diğer çalışanlardan ayrı bir farkındalık yaratacak özelliklere rastlanmadığı ve bunun içinde açık noktaları bulunduğu eleştirilere maruz kaldığı söylenebilir (Rodoplu, 2008:21).

Özellikler yaklaşımı üzerine birçok araştırma yapan Stodgill (1974)'e göre, daha önce 300 özelliğe göre şekillendirdiği özellikler yaklaşımına Mann tarafından zeka ve liderlik arasındaki ilişkiye değinerek yapılan eleştiriler neticesinde, 1974 yılında Stodgill daha önce belirlediği 300 özelliği tekrar test ederek başarılı liderlerdeki yetenekleri özellikler ve beceriler olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma Tablo 4'de ifade edilmiştir.

Tablo 4: Başarılı Liderlerde En Sık Gözlenen Özellikler

Özellikler	Beceriler
Durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünce
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkileyici konuşma
Bağımsızlık	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrcılık	İkna edebilme gücü
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	

Kaynak: Erçetin (1998), Liderlik Sarmalında Vizyon s:29.

Bu liderlik yaklaşımında liderlik süreci bir bütün halinde incelenmesi gerekirken, daha çok sadece lider üzerinde durulmuş, lideri takip eden kişilerin özellikleri, ihtiyaçlarının neler olduğu gibi sorulara cevap alınmadığı veya alınmadığı için lideri açıklamada yetersiz kaldığı görülmüştür (Koçel, 1998:331). Sadece lider üzerinden liderlik sürecinin açıklanamayacağını ve sonuçlarının yetersiz kalacağını fark eden araştırmacılar da liderin kişisel özelliklerinin yerine davranışlarına ve lideri takip eden bireylerin özelliklerine odaklanmaya başlamışlardır. Araştırmalar sonucunda da ortaya davranışsal yaklaşım çıkmıştır (Gayef, 2006:9).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının yetersiz kalmasıyla ortaya çıkan davranışsal yaklaşımda, doğrudan araştırma imkanı bulunabilen liderin davranışları üzerinde durulmuştur. Lider bir olay veya problem esnasında nasıl karar verir ya da karar verirken ne gibi davranışlarda bulunur gibi sorulara cevap aranması bu davranış tarzının kilit noktasını ifade etmektedir. Liderin, sahip olduğu kişisel özellikler yerine davranış şekilleriyle açıklanabileceğini ifade eden davranışsal yaklaşımda, liderlik sürecinin tek bir kişiye ait unsur olmadığı, liderin grubundaki diğer kişiler ile davranış şeklinin incelenmesiyle açıklanabileceğini ifade edilebilir (Özdemir, 1998:98). Liderin davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkan liderlik süreçleri ve bu süreçlerin gruptaki bireyler üzerindeki etkisini konu alan davranışsal yaklaşımda, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü araştırmaları en bilindik çalışmaları oluşturduğu söylenebilir (Balekoğlu, 1992:112).

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar neticesinde 1800 tane liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Bu sayı 150'ye kadar indirilmiş ve çalışma sonucunda Lider Davranışı Anketi geliştirilmiştir. Ohio State Üniversitesi çalışmalarında liderlik davranışlarıyla ilgili iki sonuca ulaşılmış, bunlar ise işe ve çalışanlarla olan ilişkilere dönük liderlik yaklaşımıdır (Canbaş, 2004:22). Çalışanlarla olan ilişkilere dönüklük durumunda kişiyi dikkate alma unsuru mevcuttur. Bu anlayış biçiminde lider, grubundaki bireylerle yakından ilgilenerek onların isteklerini ön planda tutmuştur. İşe dönüklük yaklaşımında ise lider, yapılması gereken iş veya görevleri planlayarak konuyla alakalı grup üyelerini organize ederek, gerekli iletişim ağını sağlayarak, ulaşılması planlanan amaçları belirler ve tüm bu süreçlerle ilgili olarak emir verme hakkını kendisinde görebilir (Koçel, 1998:263).

Ohio State Üniversitesindeki araştırmalara zaman ve sonuç bakımından benzerlik gösteren Michigan araştırmalarına göre liderler, bu liderleri takip eden bireyler, yöneticiler ve yöneticilerin astlarına yönelik yapılan araştırmalar neticesinde ortaya iş ve bireyi merkeze alan iki tür liderlik davranışı ortaya çıktığı görülmüştür (Kültür, 2006:27). İş merkezli davranış türünde lider veya yöneticiler kendilerini takip eden bireylerin yaptıkları işler ve bu işlerin başarıya ulaşma olasılığına değinmişlerdir. Birey merkezli davranış türünde ise liderler veya yöneticiler astları sadece insani açıdan değerlendirmeye almışlar, onların kişisel gelişmelerini ve refaha ulaşmak için hangi tür davranışların gerekli oldukları durumlar üzerinde durmuşlardır (Kolamaz, 2007:25).

Davranışsal yaklaşıma göre ifade edilen liderlik süreçlerini özetlemek gerekirse; göreve yönelimli ve insanlar arasındaki ilişkilere yönelimli lider olarak iki tür ortaya çıktığı ifade edilebilir (Tarım, 2010:28). Özellikler yaklaşımın üzerine artılar koyarak ortaya çıkan davranışsal yaklaşım da bir takım eleştirilere maruz kalmıştır. Özellikle, liderlik sürecindeki oluşum ifade edilirken çevreye ve koşullara değinilmemesi sonucunda liderlikle alakalı gerçekçi bir yaklaşım ortaya koyamadığını söyleyebiliriz (Ardıç ve Yenigün, 1997:549). Sisteminde mevcut olan eksiklikler ve eleştiri noktalarından dolayı lider, astları ve koşullu ilişkileri ifade eden üçüncü bir yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Yukarıdaki başlıklarda ifade edilmeye çalışılan liderlik yaklaşımı biçimlerinde daha çok liderin davranışları veya özellikleri üzerine değinilmiştir. Ancak 1960'lı yıllarda ortaya atılan bir diğer liderlik yaklaşımı tarzı olan durumsallık yaklaşımında, liderin durumsal değişkenler sağlayabilmesi için farklı liderlik tarzlarına ve türlerine ihtiyaç duyduğunu açıklamıştır (Canbaş, 2004:27). Bu yaklaşım tarzında ön plana daha çok liderin davranışlarının ve kendisini takip eden bireyleri etkileme durumundan ziyade, içinde bulunulan durumun liderlik tarzının belirlenmesinde yardımcı olduğu söylenebilir. Durumların liderlik şekline etki ettiğini ifade eden durumsallık yaklaşım biçimi, aslında liderlik türlerini açıklarken tarzları belirlemede bir etki yaratan koşullardan da yardım aldığı ifade edilebilir. Çünkü durumsallık yaklaşımında genel olarak kabul görmüş başka bir nokta, yaşanan değişik koşullar değişik liderlik türlerini de ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlardan da yola çıkarak herkes tarafından kabul görmüş tek bir liderlik türünden ziyade herhangi yaşanan bir durumda hangi liderlik türünün daha faydalı olabileceğidir (Başkonak, 2006:47).

Koçak ve Kirazcı (1997)'ya göre, bu yaklaşım biçiminde liderler destekleyici ve yönlendirici şeklinde olmak üzere iki tür davranışlar göstermektedir. Yönlendirici lider türünde liderler, kendilerini takip eden bireylere bir takım görev ve sorumluluklar vererek, nerede, ne zaman, nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek performanslarını yakından takip etmişlerdir. Yönlendirici lider türünde ise ortaya çıkartılan davranışlar daha çok tek yönlü kalmıştır. Bu liderlik türünde liderler, kendisini takip eden bireyleri kararlara katılmada teşvik ederek cesaretlendirici davranışlarda bulunmuşlardır (Kolamaz, 2007:26-27).

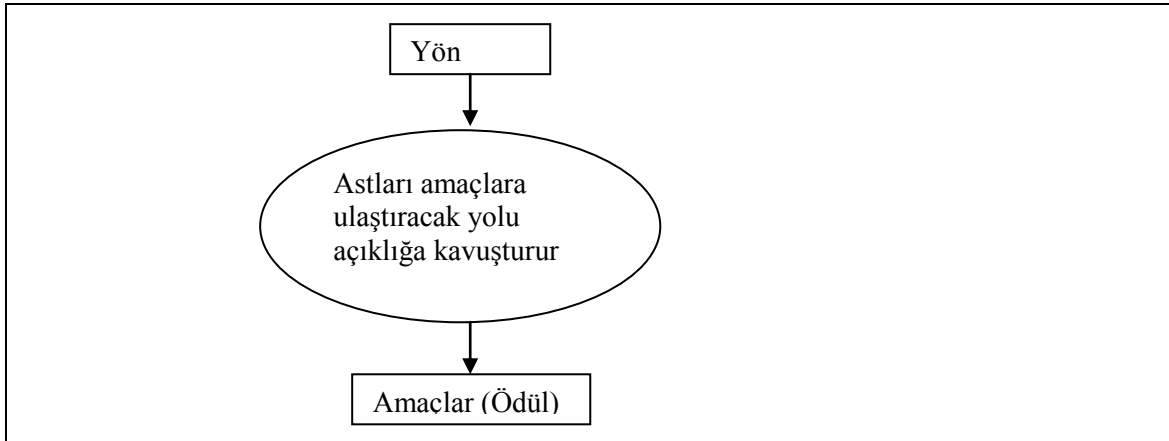
Durumsallık yaklaşımında da özellikler yaklaşımında olduğu gibi geliştirici ve farklı yönere değinilen bir takım çalışmalar mevcuttur. Bunlardan ilki olan Fiedler'in durumsallık modelinde, bir örgütte başarıyı sağlayabilmek için en uygun durum ile liderlik türünde doğru bir eşleşme sağlanmalıdır. Fiedler'in geliştirdiği bu modelde davranışa ve işe yönelik olmak üzere iki tür liderlik tarzı mevcuttur. Davranışa yönelik liderlik tarzında, lider astlarıyla ilişkilere önem verirken, işe yönelik liderlik tarzında lider daha çok verilen işleri bitirmeyi amaçlamıştır (Otamış, 2009:60).

Durumsallık yaklaşımı altında yapılan çalışmalardan bir diğeri olan Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modelinde, durumsallık modelinde liderlik türlerini

belirlemede etki sağlayan, lideri takip eden bireyin verilen işi tamamlamak için sahip olduğu beceri ve istek derecesini bir diğer ifadeyle olgunluk durumunu dahil etmişlerdir. Lideri takip eden bireylerin olgunluk seviyesinin liderin davranışı veya tarzı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Bulut, 2009:17). Bu yaklaşım biçiminde yetenek, kendine güven, eğitim kriterleri gibi düşük kategorilere sahip astlar, bu kriterlerde daha yüksek seviyeye sahip olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı yaklaşımları bekleyecekleri söylenebilir (Kaplan, 2005:22).

House'un yol amaç modelinde, liderin amacının kendisini takip eden bireyleri güdülemek olduğunu ifade etmişlerdir (Keçecioglu, 2003:183). Liderin davranışları ve koşulları dahil edilerek geliştirilen bu modelde, liderlerin bireylere gösterdiği davranışın kendisini takip eden kişilerin motivasyonu ve performansı üzerinde etkili olduğunu açıklamaya çalışılmaktadır (Koçel, 2005:603). Bu modelde, liderler astların bireysel güçleri ile işi başarma gücünü nasıl etkileyeceklerini ve bu iki amaç arasında nasıl bir bağ olduğunu araştırırlar (Eren, 2006:56). Yol amaç modelinde liderin astlarını nasıl etkilediği, işle alakalı amaçları nasıl algıladığı, belirlenen amaçlara ulaşmada nasıl yollar tercih edildiği üzerine durulmaktadır (Can, 1999:91). Yol amaç modelini şu şekilde ifade edebiliriz:

Şekil 5: Yol - Amaç Modeli



Kaynak: Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği:78.

Durumsallık yaklaşımı içerisinde geliştirilen son çalışma olan Vroom ve Yetton'un karar verme modelinde liderin en önemli görevi ve özelliğinin karar verebilmesi olduğu ifade edilmiştir. Ortaya başarılı ve etkili bir liderlik türü koyabilmek için ancak etkili bir karar verme şeklinin olmasını savunan bu modelde, genel olarak kabul görmüş tek bir tür karar verme yerine durumlara göre değişen bir karar verme

siteminin olmasının daha etkili olacağını gösterdiği söylenebilir (Karatepe, 1991:28). Yaşanılan durumlara göre karar vermenin önemli olduğunu vurgulayan araştırmacılar, hangi şekillerde karar vermenin daha doğru olduğunu vurgulayabilmek için cevaplanmasının zorunlu olduğu sekiz soru tarzı geliştirmişlerdir. Bunlar; (Zel, 1999:46).

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
- İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem belirgin mi?
- Kararı verdikten sonra astların benimseme olanağı yüksek mi?
- Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?
- Seçilen kararların astlar arasında çatışma olanağı yüksek mi?
- Astların isabetli kararlar için yeterli bilgileri var mı?

Liderlik türü için tek bir tip olması gerektiğini ifade eden davranış yaklaşımından farklı olarak en uygun liderin durumlara göre şekillenebileceğini ifade eden durumsallık yaklaşımı, etkin bir liderlik için grup üyelerindeki her bir bireyin memnuniyet algısının yüksek olması veya verimlilik seviyesinin belirli şartlar altında aynı düzeyde olmasıyla başarılı olabileceğini savunmuştur (Tarım, 2010:46). Yukarıda üç başlık halinde anlatılmaya çalışılan yaklaşımlar zaman içerisinde gelenekselci ve klasik olarak ifade edilen liderlik yaklaşımları olarak tanımlanmıştır. Geleneksel olarak ifade edilen bu yaklaşım türlerinden sonra karizmatik, dönüşümcü, etkileşimsel ve hizmetkar liderlik –modern liderlik- olarak ifade edilebilen liderlik türleri ortaya çıkmıştır (Adnan, Keskin ve Eren, 2005:33). Alt başlıklarda da bu modern liderlik türleri detaylı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

2.2.4. Dönüşümcü Yaklaşım

Yapılan literatür taramasına göre yeni liderlik tarzları arasında değerlendirilmeye alınan dönüşümcü veya bir diğer adıyla transformasyonel yaklaşımının öncüsü 1973 yılında Downton olarak kabul edilmiştir (Aral, 2004:6).

Odak noktasına değişimi, yeniliği alan bu yaklaşımda lideri takip eden üyeler üzerinde değişim elde etmek ve sonucunda da örgüt ve örgütün çevresini içine alan bir dönüşüm ağı oluşturmak yatmaktadır (Celep, 2004:23). Bu noktada belli bir değeri olan

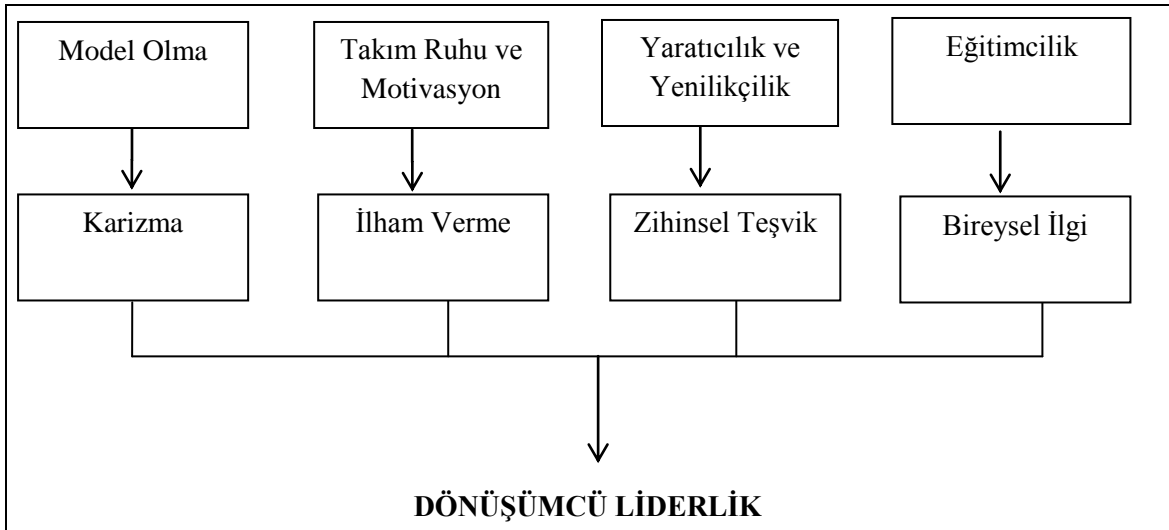
ve aynı zamanda mevcutta bulunan değerini kendisini takip eden üyelerine kabul ettirmeyi başarabilmiş bir lider, lideri takip eden üyelerde beklenti, ihtiyaç, inanma duygusunu değiştiren, örgütlerde de bir yenilenme yaratarak daha üst seviyelerde performans göstermeyi hedefleyen bir liderlik yaklaşımdan söz edilmektedir (Koçel, 2001:483). Dönüşümcü liderlikte lider, sahip olduğu değeri kendisini takip eden üyeleri ile uzun vadede gerçekleştirebilecek belli başlı amaçlar için onlarda bir değişim yaratmak adına sürekli paylaşım içinde olduğu söylenebilir (Kaplan, 2007:56). Dönüşümcü liderliği Burns (1978), lideri takip eden astlara karşı ilham kaynağı oluşturma, beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeyi amaçlayan, bireylerle duygusal bağ kurarak onları motive etmeyi amaçlayan düşünce olarak ifade etmesine karşın Bass (1985), dönüşümcü liderliği, liderlerin kendisini takip eden astların ilgi alanlarını belirleyip değiştirerek genişletme, grubun motivasyonunu artırarak grup amaçlarını anlayarak bağlılık gösterme süreci olarak ifade etmiştir (Krishnan, 2001:325).

Dönüşümcü liderin önemli özellikleri şunlardır (Aydın, 1997:23):

- Örgüt içerisinde olan sorunları önem derecesine göre sıralamak ve bu sorunlara uygun çözümler getirmek,
- Bulunulan ortam içerisinde yeniden bir yapı oluşturup bunu kurumsal hale getirmek,
- Gelecek ile ilgili bir plan oluşturmak ve örgüt içerisinde bulunan kaynakları belirlenen hedeflere yöneltmek.

Erçetin'e (2000) göre, içerisinde karizma, ilham verme, zihinsel destek ve bireye saygı olmak üzere dört davranışsal öge barındıran dönüşümcü yaklaşımda, yaratılan yeni olguyla bireylerin kendilerini daha iyi anlayarak tanımları, başarı ve büyüme odaklı davranış gösterilerek örgütsel iklimin oluşturulması ve güven duygusunun daha sağlam olması ifade edilmeye çalışılmıştır (Aydemir, 2010:25). İçerisinde dört davranışsal öge bulunan bu liderlik yaklaşımında, lider öncelikli olarak kendisini takip eden bireylerin sahip oldukları değerlerinin herkes tarafından kabul edilip önemsenmesini ister; içerisinde bulunan örgütün daha hedef odaklı bir başarı sağlaması için lider kendisini takip eden ve bünyesinde bir değer barındıran bu kişileri başarılarını yükseltmek için motive eder ve son olarak da liderin kendisini takip eden bireylerin değerlerini geliştirmeleri konusunda başarılı olduğuna inanılır (Tiryaki, 2008:35). Dönüşümcü liderin davranışlarının daha şematik anlaşılması için:

Şekil 6: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları



Kaynak: Çalikoğlu (2004), Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi s:42.

Dönüşümcü liderliği kendi içerisinde açıklamaya çalışan araştırmacılardan Burns (1978), bu liderlik tutumunu astlarla lider arasında karşılıklı çıkar ilişkisi olmadan, liderin kendi ihtiyaçlarını astların ihtiyacından önde tutma durumu olarak açıklamıştır (Toğay, 2015:14). Temelleri Burns tarafından atılan ve Bass tarafından tartışılmaya başlanan dönüşümcü liderlik yaklaşımında, lider ve onu takip eden astlar arasındaki ilişki, liderin astlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dönüşümcü liderde, astlar lidere güvenirlir, inanırlar ve bağlanırlar (Kaplan, 2005:57). Dönüşümcü liderlik yaklaşımını açıklamaya çalışan bir diğer araştırmacı Avolio ise bu yaklaşım türünü, liderin astların bilinçaltındaki çıkarmakla görevli olduğunu, kendiyle astları arasındaki amacı birleştirerek daha yüksek bir değer yaratma rolü üstlendiğini ve üstlendiği bu rollerle birlikte astların değerleri, amaçları, ihtiyaçları açısından da bir değişim – dönüşüm yaratmanın hedeflendiğini ifade etmiştir (Bakan vd., 2015:201).

Berber (2000)'e göre, bu liderlik tarzını benimseyen işletmelerde işe alımların daha avantajlı konuma düşmesi, yaratılan yenilikçi yapıyla kurum imajının güçlenmesi, işletme içerisindeki bireylerin gelişmelerine destek olunması olarak yatan bu yaklaşım tarzında sonuç olarak, bireyin sahip oldukları nitelikleri hedef alarak çalışanların motivasyonunu arttırmaları, kendisini takip eden bireyleri etkileyerek örgüte daha fazla başarı getirmeleri için teşvik ederler (Tiryaki, 2008:39).

2.2.5. Etkileşimci Yaklaşım

Yeni liderlik türleri arasında değerlendirilmeye alınan bir diğer adı transaksiyonel (etkileşimci) liderlik, 1970'lerde Burns tarafından ifade edilmiştir (Bozkır, 2014:25). Daha önce ortaya atılan ve uygulamaya alınan liderlik türlerinden farklı olarak etkileşimci liderlikte yerini koruyan ödül ve cezalandırma sisteminin bu kez performansa göre şekil değiştirdiği ve lideri takip eden grubun başarılı olmasının bireysel başarıların sağlanmasıyla oluşacağı söylenebilir (Tiryaki, 2008: 27). Bu liderlik tarzını benimseyen liderler, örgüt içerisinde belirlenen hedeflerin yolunda ilerlerken çalışanların da ihtiyaçlarını dikkate alarak onların motivasyonunu artırıp yüksek bir performans elde etmeyi amaçlarlar (Bakan vd., 2015:214).

Beklenen ve genel geçer şekilde kabul görmüş lider ve lideri takip eden üyeler arasındaki ilişkilerde birtakım farklılıklar ortaya konulmuştur. Etkileşimci yaklaşımda bu ilişkilerin temelinde bir etkileşim olgusunun yattığı söylenebilir. Etkileşim olgusu lider ve takipçileri arasında devam ederken de lider, belirlenen hedefler için takipçilerine birtakım sorumluluklar yükleyerek onların gelişmelerini arttırmayı planladığı söylenebilir (Işık, 2014:42).

Sorumluluk almaktan kaçınan ve işin görülmesi aşamasında kararları astlarına bırakan bu liderler ancak işin görülmesi esnasında herhangi bir hatayla karşılaşıldığında devreye girerler. Yapılan hatayı da karşılıksız bırakmadan bir ceza sistemi oluştururlar. Eğer işler beklenildiği gibi giderse de bu defa takipçilerine performansları karşılığında bir ödül sistemi oluştururlar (Baltacı, 2013:21).

Koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim aktif – pasif ve tam serbestlik tanıyan olmak üzere üç farklı yönetim yaklaşımını benimsemişlerdir (Geçmez, 2009:65):

- Koşullu ödüllendirme yönetim biçiminde liderler takipçilerini sergileyecekleri performans karşısında ne tür bir ödüllendirme sistemi uygulayacağını açıkça belirtmiş olurlar.
- İstisnalarla yönetim aktif sisteminde liderler takipçilerin yaptığı işlere karışmazlar ve uzaktan izlemeyi tercih ederler. Ancak herhangi bir hata durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkıp işi düzeltmeye koyulurlar. Bu yönetim yaklaşımında hatalar üzerinden ilerleme olduğu için takipçiler üzerinde bir stres yarattığı söylenebilir.

- İstisnalarla yönetim pasif sistemi yukarıda anlatılan yaklaşıma benzemektedir. Ancak bu sistem içerisinde lider işlem sırasında ortaya çıkan hata aşamasında devreye girmez ve işin yanlış yapılmasını bekler. Yanlış olarak bitirilen bir işten sonraya ortaya çıkan liderler problem çözümünde takipçilerin sorumluluk almasını bekler.
- Tam serbestlik tanıyan yönetim yaklaşımında liderler, sahip oldukları yetkileri kullanmaları için takipçilerine bırakırlar. Bu sistem içerisinde liderler, takipçilerine herhangi bir baskı ya da yol gösterme uygulamadan kendi amaç ve planlarını belirlemelerini isterler.

Cansel (2002)'ye göre, belirlenen kurallara uyma ve yüksek performans karşısında sağlanan ödül ve performans düşüklüğüne karşı olarak da sağlanan ceza sistemine göre; bir lider ile takipçileri arasında bir değiş tokuş sistemi kurulan etkileşimci yaklaşımda sonuç olarak, lideri takip eden bireylerin performansları hızlı bir şekilde aniden ve bireylerin kendi istekleri dışında arttığı görülmüştür. Ancak hangi yaklaşım türü tercih edilirse edilsin bulunulan örgütteki amaçlara ulaşmada yol gösterici olan ve ayakta tutan sistemlerin liderlik türleriyle sağlanabileceği unutulmamalıdır (Ercan, 2006:15).

2.2.6. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Köken olarak Yunanca bir kelime olan ve uzun yıllar önce Max Weber tarafından ortaya atılan karizma kelimesi, etkileyici bir ilham yeteneği veya bağışlanmış olarak tanımlanabilmektedir (Aytaç, 2003:35). Yapılan literatür taramasına göre güncel liderlik yaklaşımları içerisinde tanımlanan karizmatik liderlik yaklaşımında, “karizma” liderlik yapısında bulunan ve diğerlerinden ayrılmasını sağlayan bir özelliktir. Karizmatik liderlikte liderin, kendisini takip eden üyelerini etkileyerek sahip oldukları heyecanı onlara aktarma ve peşinden sürüklenme gücü vardır (Koçel, 1998:138).

Bilgin (1997)'e göre karizmanın oluşumunda, çevresel ve tarihsel koşullar, psiko-sosyal durumlar, toplumsal beklentiler ve istekler ile liderin kendisine ait kişisel özellikler bir etkileşim içerisinde olduğu için önemli bir yere sahiptir. Bu durumdan da kaynaklı olarak karizmatik liderlik yaklaşımı, diğer tanımlanmaya çalışılan liderlik tarzlarına arasında özelliklerinden kaynaklı zor tanımlandığı için ortaya zor bir şekilde çıkartılan liderliktir.

Karizmatik liderlikte lider, kendisini takip eden üyeler için işi daha zevkli hale getirerek onlarda daha büyük hedef ve ideallerin oluşmasını sağlayabilir, çalışanlara olumlu yönde enerjiler vererek üyeleri etkileyip peşinden sürükleyebilir, firmanın o an içerisinde bulunduğu problemler ile gelecekteki amaç ve hedefleri arasında bağlantılar oluşturabilir. Bu yüzden de karizmatik liderlik yaklaşımın, daha çok geleceğe yönelik süreçler yönetmekle alakalı olduğu söylenebilir (Tiryaki, 2008:47).

Conger 1989 yılında karizmatik liderlikle alakalı bir takım çalışmalar yaparak sonuçlara ulaşmıştır. Conger-Kanungo modeline göre, liderlik üç farklı aşamadan oluşmaktadır. Çevre şartlarının değerlendirilmesi olan birinci aşamada; karizmatik liderlik yapısını benimsemiş liderler diğer liderlik tarzlarını benimseyen kişilerden iki yönle ayrılmaktadırlar. Üyelerin, yöneticilerinin statüsünü değiştirme konusunda istekli olmaları ve liderlerin üyelerin istekleri veya çevresel şartlar bakımından ortaya çıkabilecek fırsatlar için istekli olmalarıdır.

Vizyon oluşturma aşaması olan ikinci basamakta, üyeler ve üyelerin başındaki yöneticiler ile geleceğe dair ortak bir noktada buluşmaları ve liderin kendisinin benimsemiş olduğu vizyonu karşı tarafa benimseterek aktarması şeklinde yine diğer liderlik tarzlarından iki farklı boyutla ayrılmıştır.

Uygulama aşaması olan üçüncü adımda ise, karizmatik yapıyı benimseyip uygulayan liderlerde üyelerine örnek olacak işlerin peşinden gittiği görülür. Üyeler ise liderin gösterdiği bu davranışı büyük riskler alarak ve özverilerde bulunarak belirlenen amaçların peşinden gidildiği şeklinde yorumlarlar. Bu düşünce yapısında bulunan üyelerin başındaki yöneticiler de kendilerine karşı bir güven ortamının sağlandığını düşünerek üyelerine yetki verme konusunda kuşkuya düşmezler (Rodoplu, 2008:50).

Yapılan çalışmalarda görüşmüştür ki, karizmatik liderlik diğer liderlik türleri içerisinde daha alt aşamalarda kalmıştır. Ancak karizmatik liderlik olgusunun ortaya çıktığı koşullar düşünüldüğünde, bu liderlik yapısı daha demokratik davranmayı, geleceğe dair adımlar atmaya, belirlenen hedeflere ulaşmak için mevcut koşulların hızlandırılması gerektiğini ve takipçiler arasında bir hiyerarşik yapının oluşmasını hedeflemektedirler (Aksu, 2003:78).

2.2.7. Hizmetkar Liderlik Yaklaşımı

Geçmişten günümüze değişen liderlik algıları içerisinde modern liderlik olarak değerlendirilen hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Robert Greenleaf tarafından 1970 yılında yayınlanan “Servant Leadership” (Hizmetkar Bir Lider) adlı makalesinde değinilmiştir. Her insanın içinde doğuştan var olan hizmet etme dürtüsüyle başlayan hizmetkar liderlik algısında lider, her şeyden önce bir hizmetkardır. Hizmetkar liderlik, çalışma hayatı içerisindeki bireylere hizmet etme imkanı sunarak, iş veya sosyal hayata olumlu katkılar sağlayarak, uzun vadede pozitif yaklaşım sağlamak amaçlanmıştır (Greenleaf, 1970:27).

Başkalarına karşı kendini hizmet etmeye adanmış kişi için, çalışma hayatı içerisindeki çalışanların, müşterilerin veya sosyal hayat içerisindeki toplumun beklentilerini karşılamak, ihtiyaçlarını gidermek öncelikli gayesi arasında yerini almıştır. İhtiyaçları karşılanan bireylerin daha bilinçli hareket ederek doğal bir liderlik ortamı yaratacağı düşünülerek, yönetmek ve liderlik yapma kavramı hizmet etmek fikrinden daha sonra gündeme geleceği değerlendirilebilir (alıntılayan Yılmaz, 2013:7); (aktaran Spears, 2004:7-11).

Hizmetkar liderlik temelinde hizmet etme olgusu yatsa da, kaynak olarak liderin kendisini başkalarına karşı adanması, ben kavramı yerine biz veya sen kavramını odak noktası görmesi, kendi çıkarlarından önce kendisini takip eden alt çalışanların çıkarlarını ön planda tutmasıdır. Her liderin sahip olması gereken güç kaynağını da bu niteliklerden sağladıkları ve bu etkisi sayesinde de astları üzerinde daha güçlü etki yarattığı söylenebilir (alıntılayan Dal, 2014:20); (aktaran Fındıkçı, 2009:378).

Spears (1995), Greenleaf’in ortaya çıkardığı hizmetkar lider üzerine eklemeler yaparak hizmetkar lidere ait dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, kahyalık, insanların gelişimine katılım ve topluluk oluşturma olmak üzere on özellik tanımlayarak; karar verme mekanizması için güç unsurunun önlemi, topluluğun teşvik edilmesi ve başkalarına verilen hizmetin artırılarak çalışmaya bütüncül bir yaklaşımla bakılması düşüncesi üzerine durulmuştur (Köroğlu, 2018:24-25).

Yapılan literatür taramasına göre dönüşümcü liderin birçok özelliklerini barındıran hizmetkar lider yapılan çalışmalarda da en çok modern liderlik yaklaşımları içerisinde dönüşümcü liderlikle karşılaştırıldığı görülmüştür. Her ne kadar dönüşümcü

liderlik ile hizmetkar liderlik birbirini tamamlar nitelikte gözükse de hizmetkar liderlik, ben görüşü yerine biz bilinci üzerine durması nedeniyle fedakarlık ve takipçi odaklı davranış modeliyle dönüşümcü liderlik özelliklerinden ayrıldığı görülmüştür (alıntılayan Dal, 2014:30); (aktaran Patterson, 2003:1). Dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik özellikleri aşağıdaki tabloda görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 5: Hizmetkar Liderlik - Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	Hizmetkar Liderlik Özellikleri
İdealleştirilmiş Etki Vizyon Güven Saygı Risk Paylaşımı Doğruluk Modelleme	Etki Vizyon Güven Görev Paylaşımı Hizmet Modelleme ve Şeffaflık Doğruluk ve Dürüstlük Güvenilirlik ve Yetkinlik
İlham Verici Motivasyon Hedeflere Bağlılık İletişim Coşku	Kahyalık İletişim
Entelektüel Teşvik Problem Çözme Akla Uygunluk	İnanç Öncülük Etme
Bireysel Düşünce Kişisel Dikkat Dinleme Güçlendirme Akıl Hocalığı	Başkalarını Takdir Etme Cesaretlendirme Öğretme Dinleme Güçlendirme

Kaynak: Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. A. (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus s:353.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, dönüşümcü lider ile hizmetkar lider arasında vizyon, güçlendirme, iletişim, dinleme, doğruluk gibi birbiriyle benzer özelliklerin bulunduğu görülmektedir. Hizmetkar liderlik, alt çalışanlarına hizmet etme, onları etkileme, yaptığı işler karşısında takdir etmesi ve yol gösterici olması gibi özelliklerle dönüşümcü liderlikten ayrılmaktadır.

Modern lider yaklaşımlarından biri olan etkileşimci lidere baktığımızda Vidic (2007)'ye göre, hizmetkar liderlikte; lider ile üyeler arasındaki ilişkinin kalitesinden bahsedilirken, etkileşimci liderlik modelinde; lider ile astlar arasındaki ilişki koşula bağlı olarak ilerlemektedir. Bu yüzden de Vidic, etkileşimci liderlik karşısında hizmetkar liderliğin öneminden bahsetmiştir.

Bu çalışma içerisinde ifade edilmeye çalışılan modern liderlik yaklaşımlarından biri olan karizmatik liderlik ile karşılaştırma yapılmaya çalışıldığında ise, astlara odaklanma ve resmi otorite kullanma konusunda benzeşmesinin dikkat çektiği söylenebilir. Alçakgönüllü yaklaşımı benimsemesi, kendisine hizmet edilmesi yerine astlarına hizmet etmeyi sevmesi, kendi ihtiyaçlarından önce astların ihtiyaçlarına yönelmesi bağlamında karizmatik liderlik ve hizmetkar liderlik arasında ilişki kurulduğu söylenebilir (Dal, 2014:35).

Geleneksel liderlik modelleriyle arasındaki fark incelendiğinde ise;

Tablo 6: Geleneksel Liderlik ve Hizmetkar Liderlik Arasındaki Farklar

Geleneksel Liderlik	Hizmetkar Liderlik
Amaç astların lidere karşı hizmet etmesi söz konusudur.	Liderin asıl amacı kendine değil, çalışanlara hizmet edilmesidir.
Liderin bireysel değeri daha önemlidir. Kariyerinde kişisel imajın önemli olduğunu düşünür.	Lider kendisinden önce çalışanların ihtiyaçlarını ön planda tutar. Çalışanların potansiyellerini arttırmayı hedefler.
Herkesten kendini üstün, örgüt içerisindeki diğer kişileri kendisinden aşağıda görür.	Astları örgütün en önemli yapılarından biri olarak görür ve onlara önce insan olmalarından kaynaklı saygı duyar.
Astların kendisine mecburi bağlılık hissetmesine neden olur.	Çalışanlarını teşvik eder. Kaynağı potansiyele çevirerek kendilerinin farkında oldukları çalışma atmosferi yaratır.
Eğer çalışma ortamında bir hata olursa bunun nedenini çalışanlarında arar.	Hataların insanlar için olduğunu düşünerek hareket eder.
Çalışanlarının kişisel olarak gelişiminden söz etmez.	Çalışanlarının kişisel gelişimine önem verir. İçlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmak için çaba harcar.
Çalışanlarının fikrini almadan kurallar ve kısıtlamalar koyar.	Karar verme aşamasında çalışanlarının fikrini alır.

Kaynak: Yılmaz, (2013), Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi s:23-24.

Geleneksel liderlik yaklaşımının özellikleriyle karşılaştırılan hizmetkar liderlik yaklaşımı yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere, geleneksel liderlikten farklı olarak çalışanlarına karşı hizmet etme özelliği söz konusudur. Geleneksel liderlerin aksini kendini herkesten üstün görmeyerek örgütün başarılı olması için her işi yapmaya heves duyar. Çalışanlarına önce insan oldukları için değer verdiğinden hataya yer verir. Kurallara çok odaklanmadan insan odaklı çalışma prensibine sahiptir.

2.2.7.1. Hizmetkar Liderliğin Boyutları

Bu tez içerisinde anlatılmaya çalışılan liderlik yaklaşımlarından modern liderlik başlığı altında değerlendirilen hizmetkar liderliğin içeriğini oluşturan, tek kelimelerle ifade edilmesini sağlayan bazı boyutları mevcuttur. Yukarıdaki başlıklarda gerek hizmetkar liderliğin tanımı, gerek geleneksel ve modern liderliklerle karşılaştırması yapılırken astlarının hatalarını kabul etmesinden kaynaklı affetme, onların ilerlemesini sağlamak için cesaretlendirme, kendini herkesle aynı seviyede görmesinden kaynaklı tevazu, asıl amacının her zaman hizmet olmasından kaynaklı geride durma gibi boyutlardan söz edilmiştir.

Özellikle yabancı literatürde derinlemesine değerlendirilmesi yapılan hizmetkar liderlik boyutlarını, Page ve Wong (2003) karakter, insan, görev ve süreç yönelimli olmak üzere dört çok boyutlu kavramla ifade ederek aşağıdaki tabloyu ortaya çıkarmışlardır.

Şekil 7: Page ve Wong'un Hizmetkar Liderlik Boyutları

Karakter Yönelimli	İnsan Yönelimli	Görev Yönelimli	Süreç Yönelimli
Liderin karakterini geliştirerek, onun değerlerine ve güdülerine odaklanmayı seçer.	İnsan kaynaklarını geliştirmeye, liderin astlarıyla olan ilişkisine odaklanır.	Üretkenlik, gelişim hedefinde liderin başarı için yeteneklere odaklanmasını ifade eder.	Örgütün verimliliğini hedef alarak, liderin model olarak algılanması üzerinde durur.
Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkarlık	Güçlendirme Geliştirme Dikkate Alma	Vizyon Oluşturma Amaç Belirleme Liderlik Etme	Takım Oluşturma Ortak Karar Verme Modelleme

Kaynak: Wong, P. T. P., Page, D. (2003), *Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile* s:3.

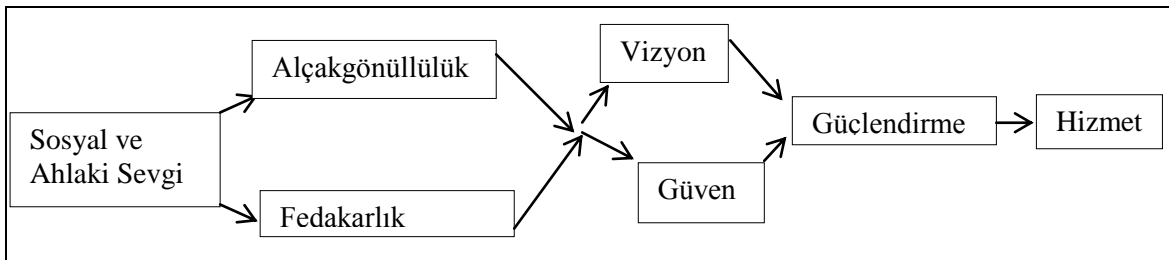
Hizmetkar liderlik modelinin boyutlarını anlatan Page ve Wong, bu liderlik modelin uygulanma şekliyle alakalı adına Elmas Model denilen bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, yerinde durmayan, işleyen bir örgüt yapısıyla hareket edilmesinin öneminden bahsedilmiştir. Ters piramit şeklindeki yapılarda hizmetkar liderliğin daha kolay uygulanabileceğinden ve daha işlevsel olacağından bahsetmişlerdir (Akdöl, 2015:62).

Hunter (2004)'a göre, hizmetkar liderliğin boyutlarını sabır, cesaretlendirme, alçakgönüllülük, saygı, kendini düşünmeme, affetme, dürüstlük, vaat kavramlarını içeren ve sevginin sekiz niteliği adını verdiği kavramlar bütünü oluşturmaktadır. Ona

göre, bu kavramlar hizmetkar liderliğin özünü oluşturmakla birlikte liderlik kavramının önemini oluşturur ve hizmetkar liderliğin gerçek karşılığını somutlaştırarak sunar (alıntılayan Dal, 2014:41); (aktaran Hunter 2004:128).

Patterson (2003)'a göre, hizmetkar liderlik sevgi ile başlayarak hizmet ile devam ederek ilerleyen bir süreçtir. Bu liderlik tarzını, modern liderlik kavramları içerisinde değerlendirilen dönüştürücü liderliğin bir uzantısı olarak değerlendirmiştir. Patterson da Hunter gibi hizmetkar liderliği birkaç başlıkla boyutlandırmıştır. Bu boyutların içeriği aşağıdaki şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

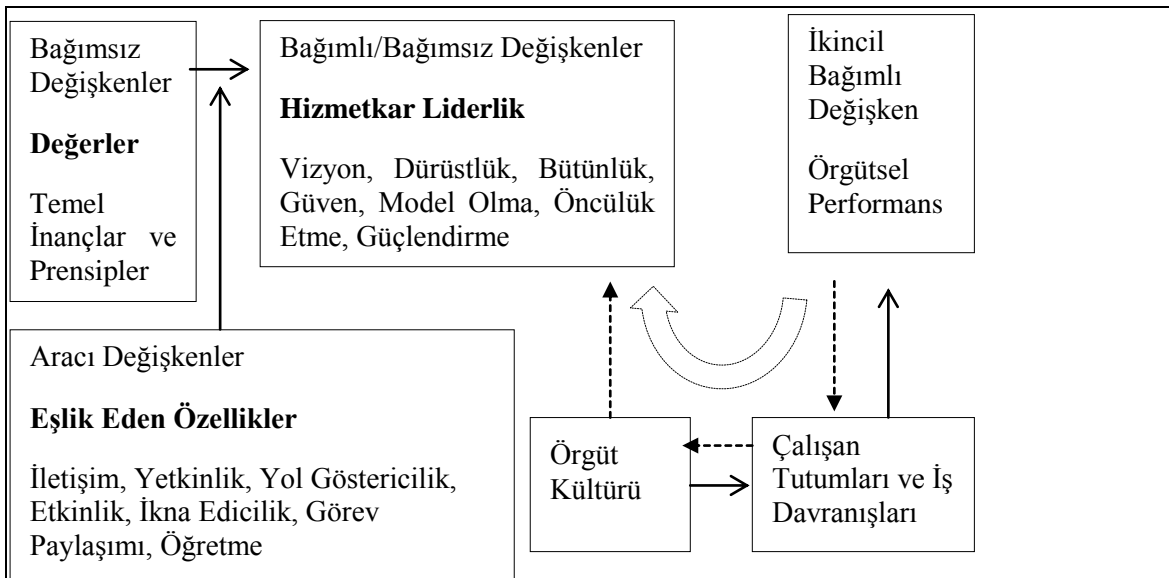
Şekil 8: Patterson'ın Hizmetkar Liderlik Modeli



Kaynak:Patterson, K. A. (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model s:10.

Russel ve Stone ise hizmetkar liderliğin boyutlarını dokuz işlevsel unsur altında değerlendirmişlerdir. Değerlendirmeye aldıkları bu işlevsel unsurlar aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 9: Russell ve Stone'un Hizmetkar Liderlik Modeli



Kaynak: Akdöl (2015), Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma s.64.

Bu modelin başlangıç noktasına temel inançları olarak ilerleyen yazarlar, değerlerin hizmetkar liderliğin işlevsel özellikleriyle doğrudan ilgili olduğunu, hizmetkar liderliği tamamlayıcı ve ilerleyici özelliklerinin de bu ilişki üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir.

2.2.7.2. Hizmetkar Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yanları

Yaşanılan çağ ve değişen dünya yapısı göz önüne alındığında ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlayabilecek, yeni oluşan kültürle birlikte ilerleyebilecek liderlere ve çalışanlara ihtiyaç vardır. Greenleaf'ın 1970'li yıllarda ortaya attığı hizmetkar liderlikle birlikte çalışana yol gösterme, ben yerine biz algısıyla hareket etme ve çalışana hizmet etme kavramları ön plana çıkmıştır. Tüm liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi hizmetkar liderlikte içerisinde bir takım olumlu ve olumsuz özellikler barındırmaktadır.

Çalışanlarına değer verme, onlara yardımcı olarak yol gösterme, ben yerine biz kavramını ön plana çıkarma, fikir paylaşımına açık olma, çalışanlarını koruma, güç ve otoriteyi göz ardı ederek cesaretlendirme yapısı üzerinde durma, performansı arttırmayı hedef alması gibi olumlu özellikleri mevcuttur (Çetin, 2014:32).

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde dönüşümcü liderlik ile benzer özellikler gösteren hizmetkar liderlikte, "hizmetkar" adından kaynaklı çalışanlar tarafından baskıcı olarak algılanabilir, özellikle hiyerarşik düzenin hüküm sürdüğü çalışma ortamlarındaki mevcut düzene zarar verebilir, alçakgönüllü yaklaşımı benimsediği için bu çalışanlar tarafından zayıflık olarak algılanarak liderin varlığının yok sayılmasına neden olabilir (Çetin, 2014:33).

2.3. Liderlikte Yaklaşımlarla İlgili Diğer Sınıflandırmalar

Otokratik, demokratik – katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarında davranışların, lider ile lideri takip eden bireylerin veya liderin yönetimde bulunduğu guruplarla olan ilişkilerinde etkili olduğu söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005:45).

Yukarıdaki başlıklarda liderlik türleri ve özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Yapılan literatür taramasına göre yaklaşımlar içerisindeki sınıflandırmaların farklı farklı değerlendirildiği görülmüştür. Yukarıdaki başlıkların içerisinde ifade edilmeye çalışılsa da otokratik, demokratik – katılımcı ve tam serbesti tanıyan liderlik türlerine alt başlıklarda literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre geleneksel veya yönetim

tarzlarıyla bağdaştırılıp konuyla ilgisi olduğu düşünülmesi için daha detaylı ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzında tüm yetkiler liderin elindedir. Örgüt içerisinde belirlenen amaçlar, hedefler veya planlarla alakalı lideri takip eden bireylerin bir söz söyleme hakkı bulunmamakla birlikte tüm karar verme işlemleri liderin eline bırakılmıştır (Şafaklı, 2005:134).

Tüm yetkileri elinde bulandıran liderler, çalışanları motive etme olgusunda ödül ceza yöntemini kullanmaktadırlar. Kendisini takip eden bireylere baskı ve yıldırma gibi zorlayıcı yaptırımları kullanabilirler. Bu yüzden hoşgörüyü sahip olmayan, sert, acımasız liderler olarak ifade edilebilirler. Her şeyin de en iyisini kendilerinin bildiklerini kabul ettikleri için takipçilerini daha çok beraber iş yaptıkları çalışma arkadaşları kavramının dışında söylenen tüm cümleleri sorgusuz yerine getiren bireyler olarak görmektedirler (Aydemir, 2010:15).

Otokratik liderler takipçilerine karşı ödül ve ceza sistemini tehdit olarak kullandığı için zorlayıcı sebeplerle olayları kabul ettirme yoluna giderler. Bu baskıcı ve kendisinden başka kimseye güvenmeden tüm yetkilerin elinde bulundurulması durumu lider üzerinde güçlü ve etkili bir kaynak etkisi yaratabilir. Ancak liderin elinde bulunan bu gücün şiddetini aşma durumu yaşanmasında da çalışanlara veya örgüte karşı motivasyon düşüklüğü, psikolojik sorunlar, çatışmaların artması ve iş doyumсуuzluğu gibi dönütler ortaya çıkabilir (Budak, 2003:76).

Tüm kararları kendisinin alması ve yetkilerin hepsine sahip olmasından kaynaklı lideri takip eden bireyler süreçler ve olaylar hakkında bir bilgiye sahip olmadan söylenenleri yerine getirirler. Bu tarz liderler baskıcı ve sert bir yapıda olduğu için takipçileri korktukları için inisiyatif olarak bir eylem gösteremezler. Bu liderler tüm denetleme aşamalarında yer almak istedikleri için işin başından ayrılmadan yukarıdan aşağıya bir bilgi akışıyla iş ile ilgili süreçlerin tamamlanmasını isteyebilirler. Çalışanlar veya örgüt yapısı içerisinde moral motivasyon düşüklüğü, iş doyumсуuzlukları gibi negatif etkileri uzun vadede göstereceği için daha çok kısa dönemli olarak kullanılması gerektiğine inanılmaktadır (Genç, 2008:102).

Tüm işlerle kendisinin ilgilenmesi gerektiğini düşünen bu liderler, çok fazla işlerle muhatap oldukları için hızlı bir düşünme ve karar verme mekanizmasına sahip olmak zorundadırlar. Karar verme süreci hızlandığı için de grup veya örgüt içerisinde zaman kayıpların asgari düzeye indiği söylenebilir (Eren, 2006:68).

Birçok olumsuz olguları içinde barındıran bu liderlik tarzının en büyük sakıncası ise tüm karar verme yetkisi sadece liderin elinde olduğu için ve çalışanlar sadece söyleneni yerine getirdikleri için zaman içerisinde yetenek ve becerilerini kaybedebilirler. Yaşanan iş doyumsuzluklarıyla birlikte uzun dönemde kullanılan bu liderlik tarzıyla bireyler kendilerinin fikirlerine aslında hiç ihtiyaç olmadığını düşünüp yaratıcı olmama olgusunu alışkanlık haline getirebilirler (Bucak, 2010:30).

2.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik Tarzı

Tüm yetkileri elinde barındıran, iş yapılma sürecinde sadece kendisinde söz söyleme hakkının olduğunu savunan otokratik liderlik tarzına göre demokratik – katılımcı liderlik tarzı daha kırılğan bir yapıya sahiptir. Bu liderlik tarzını benimsemiş liderler, yönetsel anlamda elinde bulunan yetkiyi kendisini takip eden bireylerle paylaşma içerisindedir. Çalışanlar üzerinde sert, baskıcı tutum sergilemeden fikirlerini beyan etmeleri bakımından cesaretlendirilirler. Takipçilerin fikirlerinin alınması bakımından da otokratik liderlik tarzına göre bu yapı içerisinde bireyler kendi bilgi ve becerilerinin önemli olduğunu düşünüp aidiyet duygularının daha sağlam olduğu söylenebilir (Eren, 2001:453).

Bu liderlik tarzında, lideri takip eden bireylerin düşünceleri ve fikirleriyle liderin amaç, plan ve politikaları belirlendiği için önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Belirlenen hedeflere üyelerin ulaşması için cesaretlendirilmesi bireylerin motivasyonunu arttıracığı için iş doyumunun da artıp örgüt içerisinde bir artı değer yaratılmış olacaktır. Bireylerin yetki ve sorumluluklarının da net bir şekilde belirlenmiş olmasından kaynaklı yapılan övgüler veya eleştiriler bununla paralellik göstermektedir (Tengilimoğlu, 2005:8).

Demokratik – katılımcı liderlik tarzında liderler, yetkiyi sadece kendilerine bırakmayıp üyelerine paylaştığı için ortamda oluşabilecek herhangi bir soruna karşı da inisiyatif alma eğilimi gösterirler. Kendisini takip eden bireylere karşı net, iletişim yanlı ve fikir alış verişinde oldukları için değer verdikleri söylenebilir. Bu liderlik

tarzını benimsemiş örgüt yapısı içerisinde herkes birbiriyle aynı düzeyde iletişime açık olduğu için aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı düzeyde bir iletişim ağı vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:182).

Özdemir (1998)'e göre, bu liderlik tarzında liderin karar verme aşamasında sadece kendini ön plana çıkarmak yerine üyelerinin de fikirlerini alarak karar verme sürecinin tamamlanmasının nedeni örgüt içerisinde belirlenen amaçlara ulaşmak için üyelerin işbirliği içinde olmasının sağlanmasıdır. Böylelikle üyelerin kendilerinin ortaya attığı kararlara katılma eğilimlerinin daha fazla olacağı için de üretkenlik seviyesinin artacağı düşünülmüştür.

Karar verme aşamasında üyelerin de söz sahibi olduğu ortamda ortaya atılan birden çok fikirlerden kaynaklı karar verme aşamasında gecikmeler yaşanabilir. Bu gibi durumlar demokratik – katılımcı liderlik tarzını benimseyen liderler, hemen otokratik liderlik tarzının yansıttığı özellikleri uygulayarak ortaya çıkabilecek risklere karşı sorumluluk alarak karar verme aşamasını hızlandırabilirler. Söz söyleme hakkı ellerinde bulunan üyeler içerisinde bulunan örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissedecekleri için otokratik liderde olduğunun aksine lider, işin yapılması sürecinde başında bulunmasa bile iş, olması gereken akışında ilerler. Sorumluluk vermeyi seven, yetki devreden, görev dağılımı yapan bu liderlerin güçlerini uzmanlık ve karizmatik yanlarının kuvvetli olmasından aldıkları söylenebilir (Erdal, 2007:78).

Bünyesinde olumlu ve olumsuz özellikler barındıran bu liderliğin sağladığı en büyük yarar; örgüt içerisinde belirlenecek amaç, plan ve politikalarda fikir söyleyip karar verme yetkisi bulunan üyelerin örgüt için daha faydalı ve sağlıklı kararlar vereceğidir. Kendisine değer verildiğini düşünen üyelerin iş görmelerinde artışların yaşanması, iş tatminlerinin artması, psikolojik anlamda güçlü olmaları ve grup içerisinde tartışmalar yaşanmadan yüksek motivasyonlu ortamda iş görme durumu vardır. Herkesin fikirlerinin alındığı ortamda yaratıcılığın da ön plana çıktığı ifade edilebilir (Budak, 2003:79). En önemli sakıncalı yanı ise karar vermede herkesin söz söyleme hakkının olması kararın verilmesini geciktirecektir. Özellikle örgüt yapısı için önemli bir yere sahip olan kararların çabuk alınmasının hayati önem taşıdığı noktada otokratik lider gibi merkezi bir yapının ön planda olmasının gerekli olacağı düşünülmektedir. Bunun yanında herkesin fikirlerini alınması demokratik bir ortam

yaratacağı gibi uzmanlık alanı olmadan ortaya atılan fikirler yanlış kararların alınmasına neden olabilir (Budak, 2003:80).

2.3.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzı

Tam serbesti taniyan liderler diğer liderlik tarzlarının aksine üzerlerine güç ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Gurup üyelerinin kendi kendilerini eğitip motive ettiklerini düşündükleri için de daha çok içinde buldukları gurup üyelerine bağılıdır. Kendisini takip eden bireylerin amaç, plan ve politikalarını belirlemede serbest bırakıldığı için de yönetimsem anlamda güçten kaçındıkları söylenebilir. Ellerinde buldukları yetkileri kullanmaktan kaçındıkları için de bu yetkiyi gurup üyelerine devrederler. Karar verme anlamında ortada ciddi bir yetki merkezi ve güç bulunmadığı için de gurup içerisinde lider otoritesi bulunmadığından çatışmalar yaşanabilir (Şahin vd., 2004:659).

Dereli (1981)'ye göre, gurup içerisindeki bireylerin ortada bir lider otoritesi bulunmadığı için lidere bağımlılıkları azdır ve bu sonuç da gurup içerisinde bireylerin birbirleriyle daha çok çatışmalara girmelerine neden olmuştur. Yetkilerin neredeyse tamamının gurup üyelerine bırakılmasından kaynaklı çok seslilik yaşanmıştır ve bu da başarıya giden yolda düşmelere neden olmuştur. Başarısız bir ortamda bulunulmasından kaynaklı gurup üyeleri içerisinde işe veya örgüte karşı tatminsizlikler yaşanmaya başlanmış, performans ve verimlilikte ciddi düşüşler görülmüştür.

Gurup üyelerinin söz söylemede haklarının bulunması özgür bir ortam yaratmış olsa da herhangi bir son sözü söyleyen karar mercisinin bulunmaması da kararsızlıkların, anlaşmazlıkların yaşanmasına neden olmuştur. Özellikle sorumluluk bilinci gelişmeyen, düşük eğitim seviyesine sahip ve iş bölümü yapmada başarı gösteremeyen bireylere uygulanan bu liderlik tarzının başarısız olacağı düşünülmektedir. Bu noktada da sorumluluk duygusu gelişmiş bireylere bu liderlik tarzının uygulanması büyük önem taşımaktadır (Gündüz, 2007:23).

Sonuç olarak, ortada otorite kuran bir lider olmamasından kaynaklı eğitim ve motive anlamında kendisiyle baş başa kalan bireyler sadece fikir almak anlamında lidere başvurdukları sırada lider söz söyleme hakkını kullanır. Bunun dışında yetki ve karar verme aşamaları gurup üyelerine bırakılmıştır. Kendilerine yol gösteren, belli amaç ve hedeflere yönelten bir lider otoritesinin bulunmadığı ortamda da gurup

içerisinde herkes kendisine göre belirlediği amaçlara yöneldiği için de çatışmalar yaşanabilir (Eren, 2007:265).

Yapılan bu çalışma liderlik tarzları ve çalışan memnuniyeti üzerine kurulduğu için bundan sonraki alt başlıklarda çalışan memnuniyeti ve liderlik tarzları arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılacaktır.

2.4. Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti

Çalışmanın bu bölümüne kadar iş tatminin tanımı, bireysel ve çalışılan firma açısından öneminin neler olduğu birey ve firma için ne anlam ifade ettiği birinci kısımda anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde yapılan literatür taramasına göre liderlik kavramının ne olduğu ve içerisinde hangi alt başlıkları barındırdığı, geçmişten günümüze hangi liderlik türlerinin ortaya çıkarıldığı ve ne gibi anlamlar ifade ettiği aktarılmaya çalışılmıştır. Bu başlıklar altında da çalışmanın ana konusu olan iş tatmini ve lider arasındaki ilişki aktarılmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde de anlatıldığı üzere çalışan memnuniyeti üzerinde örgütsel açıdan ücret faktörü önemli bir yere sahiptir. Ancak Erdil vd. (2004)'e göre, bu alanda yapılan çalışmalardan da yola çıkılarak çalışan için önemli bir yere sahip olan ücret faktörü çalışan memnuniyetini sağlamada tek başına yetersiz kalmıştır. Çalışılan ortamdaki yönetim tarzı ve algılanış şekilleri de çalışan memnuniyeti için belirleyici sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Yönetim tarzı da çalışan memnuniyeti üzerinde iki şekilde etkili olabilmiştir. Bunlardan birincisi, çalışılan örgüt içerisinde veya belli guruplar içerisinde alınan kararlar üzerinde çalışanların da fikir vermeye yetkilerinin olması ve ikincisi ise, çalışanları merkeze alarak onlara karşı destekleyici tutumlar sergileyebilmektir. Böylelikle, kararlar verilirken söz söyleme hakkı olduğunu bilen çalışan kendisinin önemsendiğini, fikirlerine saygı duyulduğunu düşüneceği için iş tatmininde bir artış yaşanacaktır (Taşdan ve Tiryaki, 2008:59).

Yapılan literatür taramasına göre geçmişten günümüze kadar liderlik kuramlarının geleneksel ve modern liderlik kuramları olarak sınıflandırıldığı bu çalışmanın daha önceki başlıklarında ifade edilmiştir. Geleneksel liderlik anlayışında merkeze müşterileri koyarak, müşterilerin istekleri ve beklentileri yönünde çalışanları kontrol etme, verimliliği sağlama düşünce yapısı vardır. Duygusal yapıdan uzak, müşteri beklentilerine odaklı ve tüm çalışanlara karşı da aynı yapıyı koruyan liderlik

özelliklerinden bahsedilebilir (Şahin, 2011:279). Tüm çalışanlarına karşı aynı yapıyı korumaya dayansa da lider, benimsemiş olduğu yaklaşımı kişiye özel olarak kullanmayı tercih edebilir. Kişiye göre ayrımlar da grup içi ve grup dışı üye farkını ortaya çıkarmıştır. Grup içi üye etkileşiminde, üye yani çalışanlar ve lider arasında daha yakın bir iletişim söz konusudur. Bu yakın iletişim de lider ve çalışanlar arasında grup dışı üyelere göre daha fazla bilgi, birikim paylaşılmasına neden olmuştur (Arslan, 2015:63).

Yönetim alanıyla ilgili yapılan çalışmalar neticesinde ise geleneksel liderlik çalışmalarının yetersizliği anlaşılacak yeni liderlik kuramları araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalarda, daha önce üzerinde durulmayan liderlik süreçlerine değinilmiş ve yeni boyutların eklenmesine neden olmuştur. Değişen koşullar ve ortaya çıkan yeni süreçler karşısında liderler kayıtsız kalmayarak yeni özellikler ve farklılıklar kazanmaya mecbur kalmışlardır (Dalgın, 2008:39). Modern liderlik yaklaşımıyla birlikte daha önce üzerinde durulmayan, özellikle geleneksel liderlik – üye etkileşiminde yetersizliği üzerinde durulan iletişim konusu, bu liderlik anlayışında daha ön plana çıkartılmaya çalışılmıştır. İletişim yapısının ön planda olduğu anlayışla birlikte, liderin her çalışana karşı aynı davranışta bulunmadığı, çalışanların yapısına göre iletişim kanalları geliştirdiği düşünülmektedir.

Örgüt içerisindeki her departman başındaki liderlerin benimsemiş oldukları yönetim tarzıyla iş tatmini arasındaki bağlantı aşağıdaki başlıklarda detaylı olarak aktarılmaya çalışılacaktır.

2.4.1. Çalışan Memnuniyetinde Liderliğin Önemi

Örgüt içerisindeki departman başlarındaki liderlerin liderliğe özgü sergiledikleri davranışları ve iş yapış şekilleri çalışanların performanslarını, işteki başarılarını ve örgüt için aidiyet duygularını etkilemektedir. Yapılan literatür taramasında da bu alandaki çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre liderleri ile uyum içerisinde çalışma avantajına sahip çalışanların diğer çalışanlara kıyasla daha başarılı oldukları görülmüştür (Kaplan, 2005:76).

Liderlerin sergiledikleri davranışlar sadece çalışanlar üzerinde etkili olup önemli bir yere sahip olduğu düşünülse bile örgüt açısından da önemli bir yere sahiptir. Çalıştığı departman başındaki en üst seviyedeki lider olarak algılanan kişinin davranışlarından hoşnut olmayan çalışan zaman içerisinde işine karşı soğuma yaşayıp

memnuniyetsizliği artabilir. Mutlu olmadığı ortamda sevmeyerek iş yapan çalışan da işe geç kalma veya işten tamamen ayrılma şeklinde negatif davranışlar gösterebilir. Özellikle işten ayrılma imkanı olmayan çalışanın hoşnutsuz olduğu ortamda işine devam etmesi hem çalıştığı örgüt için hem kendisi için hem de diğer çalışma arkadaşları için olumsuz koşullar yaratacaktır (Aksel, 2003:125).

Çalışanın kendisi ve çalıştığı örgüt için önemli olan bireysel performansları, çalışanların başındaki liderlerin gurup içerisindeki astların istek ve hedeflerini iyi bir şekilde analiz etmesiyle sağlanacağı söylenebilir. Gurup içerisindeki astlarla güçlü bir iletişim kurabilen, onların fikirlerine danışan, söz söyleme haklarının olduğunu savunan liderler çalışanların performanslarını arttıracaağı için çalışanlar için de bir iş tatmini olgusu yaratmış olacaklardır. Yapılan literatür taramalarında da liderlerin benimsedikleri liderlik tarzlarıyla çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmüştür (Gündüz, 2007:42).

Çalışılan ortamdaki başındaki liderin sergilediği davranışlardan memnun olan çalışanlar, işlerine ve örgütlerine karşı bağlılık hissedeceklerdir. Karaduman (2002)'a göre, yaptığı çalışmadan da edilen sonuçlar ışığında örgüt içerisindeki bulunduğu gurubun başındaki liderin, liderlik tarzı olarak gösterdiği davranışlar çalışanların iş memnuniyetini arttırdığı, iş hayatından sosyal yaşamlarına kadar olumlu etkiler sağladığı ve bu davranışların da çalışanların içerisindeki buldukları lidere, çalışma arkadaşlarına, örgüte karşı bağlılıklarını arttığı söylenebilir (Tengilimoğlu, 2005:29).

alışan memnuniyetini sadece bireysel açıdan veya birey ve lider arasında değerlendirmenin yanlış olacağı yukarıdaki paragraflarda aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışanlar açısından istenilen ve örgüt yapısıyla örtüşen bir liderlik tarzının yaşandığı ortamda çalışma fırsatı yakalayan çalışanların iş tatminlerinin arttığı, bu olumlu durumun örgüte bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, bireysel ve örgütsel performans gibi çok yönlü olacağı söylenebilir. Bir sonraki başlıkta da çalışan memnuniyeti ile lider arasındaki ilişki lider ye teorisi üzerinden aktarılmaya çalışılacaktır.

2.4.2. Liderlik Tarzı ve Çalışan Memnuniyeti Arasındaki İlişki

İş tatmini ve liderlik kavramları ayrı bölümlerde anlatılmaya çalışılan çalışmanın bu başlığında liderlik kavramlarının çalışan memnuniyeti üzerinde nasıl bir etki yarattığı ifade edilmeye çalışılacaktır.

Ünal (2002)'a göre, günümüz koşullarında özellikle teknolojik gelişmeler ışığında birçok örgüt yapısı makine, teçhizat, donanım yapısı ve ürün tasarımları konusunda benzerlikler göstermektedir. Bu bakımdan da rekabet koşullarına ayak uydurmak için farkındalık yaratacak unsur işletme içerisindeki çalışanlardır. Günümüzdeki işletme yapılarında çalışanların önemli bir yere gelmesiyle birlikte örgüt içerisindeki liderlerin tutumları ve çalışanların başarılı olmalarını sağlaması arasında doğrudan bir ilişki olduğu söylenebilir (Dalgın ve Topaloğlu, 2010:194).

Lider ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalar incelendiğinde liderin iletişime açık, çalışanlarını karar vermede destekleyen bir yapı içerisinde bulunmasıyla çalışan motivasyonunu ve tatminini arttıracak örgüte de artı değer yansıtacağı sonuçlarının ortaya çıktığı görülmüştür (Gündüz, 2007:42). Örgüt içerisinde çalışanların amaçlarının, hedeflerinin, istek ve beklentilerinin karşılanması oranı ne kadar yüksekse işten alacakları tatmin duyguları da o kadar yükselmiş olacaktır. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunun iyi bir şekilde anlaşılıp karşılanması gurubun başındaki liderin davranışlarıyla mümkün olabilecektir. Bu yüzden çalışan memnuniyetini arttırmada ve çalışan ihtiyaçlarının anlaşılmasında liderlik davranışlarıyla lider – üye arasındaki iletişimin sağlıklı olmasına bağlıdır (Yanık vd., 2013:8).1975 yılında Danserau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan Lider – Üye Etkileşimi kuramına göre lider astları ile bir örnek olmayan şekilde etkileşim kurar denmiştir (Truckenbrodt, 2000:67). Liderlerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları davranışların çalışanların tarafından etik olarak değerlendirilmesi de davranışların neler olduğu kadar önemlidir. Konuyla alakalı yapılan çalışmalar da göstermektedir ki, liderlerin etik davranışlarda bulunmaları ve bu davranışların yöneticiler tarafından desteklenmeleri çalışanların iş tatminlerini büyük ölçüde arttıracaktır (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2013:90).

Örgüt içerisindeki gurupların başındaki liderlerin sergiledikleri liderlik davranışlarının önemi içerisinde çalışanların sergilenen davranışı liderlik tarzı olarak algılayıp algılamaması da önemli bir unsurdur. Tengilimoğlu ve Yiğit (2005)'in yaptığı

çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların istedikleri liderlik tarzıyla liderlerin sergiledikleri liderlik tarzları yüksek oranda benzerlik gösterdiğinde iş tatmininde artış yaşanacağı görülmüştür. Özellikle katılımı destekleyen, başarı odaklı ilerleyen, tüm çalışanlar arasında bir iletişim aracı olması gerektiğini vurgulayan liderlik tarzlarının çalışanların memnuniyetini daha çok arttırdığı söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında liderlik ve çalışan memnuniyeti üzerine birçok araştırma olduğu ve her çalışmanın liderliğin farklı davranışlarıyla çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki kurulmaya çalışıldığı görülmüştür. Ferik (1997)'in yapmış olduğu çalışmada, örgüt içerisindeki bulunan küçük gurupların başındaki liderlerin, lideri takip eden üyeleri hedef alarak ilerlediklerinde çalışan memnuniyetinin arttığı ancak büyük gurupların başındaki liderlerin iş odaklı davranışlar sergilendiğinde iş tatminin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Akdoğan (2002)'in yaptığı çalışmada, Deniz Harp Okulu'nda öğretim elemanı olan 67 subaya anketler yapılmıştır ve bu anket sonuçlarına göre, algılanan liderlik tarzının dönüşümcü liderlik tarzı olduğu görülmüştür.

Yukarıda ifade edilen çalışmalarda liderlik davranışlarıyla çalışan memnuniyeti arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Ancak çalışanlar tarafından algılanan iş tatmini olgusunun liderlerin ortaya koydukları liderlik stillerine göre değiştiği söylenebilir. Çalışanın kararlara katılmasını destekleyen, örgüt içerisinde iletişim kaynaklı bir iş yapısını benimseyen ve çalışanlarını koruyan liderlerin çalışan memnuniyetlerini arttıklarını, memnuniyetleri artan çalışanların örgüte ve işe karşı aidiyet duygusunu geliştirdiğini, işgücü devir oranında da azalmalar yaşanacağı söylenebilir. Çalışmanın bu bölümünden sonra sahada uygulanan anketler neticesinde elde edilen sonuçlar liderlik tarzları ve çalışan memnuniyeti arasındaki bağlantı ışığında farklı firmalar yapısında değerlendirilmeye çalışılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sınırlılıkları

Yapılan literatür taraması ve yukarıdaki bölümlerde bahsedilen başlıklara göre işletmeler içerisinde çalışan memnuniyetinin sağlanması ve geliştirilmesi için liderlik tarzları, tutumları büyük önem içermektedir. Aksel (2003)'e göre, sanayi devriminden önce ifade edilmeye başlanan liderlik olgusunun her aşamasının birbirinden ayrılarak ifade edilmesinin mümkün olmadığı ve bu tarz ayrımlara gidildiğinde ise ortaya daha başka sorunların çıkacağı söylenebilir. Bu nedenle de liderlik yaklaşımlarının çalışanların psikolojisi, örgütsel unsurlar, stres boyutları, iş tatminleri gibi kavramlarla bir arada açıklanmaya çalışıldığı literatürde rastlanmıştır (Durukan, 2013:57).

Yapılan bu araştırmanın temelinde ise çalışanların buldukları organizasyon yapısı içerisinde memnuniyet düzeylerine liderlerin benimsemiş oldukları liderlik tarzlarının etkisinin olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu yüzden öncelikle çalışanların buldukları organizasyon yapısı içerisinde memnuniyetlerini etkileyen – çalışma koşulları, ücret, mesleki ilerleme, aidiyet, amir ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler- alt unsurlar açıklanmaya çalışılmıştır. Diğer bölümde ise geçmişten günümüze şekil değiştiren liderlik tarzları ifade edilmeye çalışılmıştır. Yapılan alan araştırmasıyla da literatürde rastlanan çalışan memnuniyetine etkisi olan liderlik tarzlarının çalışma hayatı içerisinde ve Denizli sanayisi içerisinde sınırlandırılan alanda nasıl algılandığı ifade edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma örneklemini olarak Denizli ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmaların tesadüfi örnekleme seçilmesi yoluyla oluşmuştur. Yapılan saha araştırması kısmında bir takım sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Özellikle anket formu içerisinde çalışan memnuniyetini değerlendiren sorular olmasından kaynaklı birçok firma kendi bünyesinde anket yapmayı kabul etmemiştir. Ya da firmaların yönetsel olarak aldığı kararlar içerisinde kendi bünyesinde uygulanan anketlerin başka firmalarla paylaşılmasının mümkün olmadığı öne sürülerek anket yapmayı kabul etmemişlerdir. Özellikle çalışmanın yaz ve tatil dönemine gelmesinden kaynaklı birçok firmada anketi uygulayacak muhatap bulunamamış veya firmalardan 20 – 30 arası anket dönüşü sağlanmıştır. Gelen sayıların az olmasından kaynaklı 12 firmayla çalışma yürütülmüş,

firma sayısının çok olması da zamanın uzamasına ve kaynak arayışına devam edilmesine neden olmuştur.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Araçları

Araştırmanın birinci bölümünde çalışan memnuniyeti, ikinci bölümünde de liderlik olguları yapılan literatür taramasına göre geniş bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Alan araştırmasında ise sosyal bilimlerde daha çok tercih edilen nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler de anket yoluyla toplanmıştır.

Alan araştırması kısmında uygulanan anket toplamda 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik verileri içeren 5 açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde (1-12) çalışan memnuniyetini ölçen ve Orhan (1996) tarafından geliştirilen iş doyumunu ölçeğine ait sorular mevcuttur. Bu soruları hem alt çalışanlar hem de departman yöneticileri cevaplamıştır. Üçüncü bölümde (13-24) alt çalışanların liderlerini değerlendirecekleri Ordun ve Aktaş (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Leader Member Exchange Multidimensional Measurement ölçeğine ait sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümü liderler cevaplamamıştır. Son bölümde ise (25-36) sadece liderlerin kendilerini değerlendireceği Ordun ve Aktaş (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Supervisory Version Leader Member Exchange ölçeğine ait liderlik soruları bulunmaktadır. Bu bölümü de sadece liderler cevaplamıştır. Liderlerin yetkinlikleri tam olarak bilindiği için ayrıca kendilerini liderlik olgularını ölçecek bir anket uygulanmamıştır.

Ankette “1, Kesinlikle Katılmıyorum”;“2, Katılmıyorum”;“3, Kararsızım”;“4, Katılıyorum”;“5, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’lilikert ölçeği kullanılmıştır. 5’i demografik bilgilerden oluşan ankette toplamda 41 soru mevcuttur ve her bir çalışan toplamda 30 soru cevaplamıştır. Araştırmada toplanan veriler bir istatistiksel paket programıyla analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Denizli ilinde organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren toplamda 150 firma oluşturmaktadır. Ancak birçok firmadan alınan olumsuz dönüşlerden kaynaklı örneklem toplamda 12 firmadan oluşmaktadır. Bu bölgede faaliyet gösteren firmalar sektör ayrımına tabi tutulmadan rastgele seçilmiştir.

Görüşme yapılan firmalarda ölçek büyüklüklerinin birbirine yakın olması ve çalışan memnuniyetiyle liderlik anketlerinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için belirli bir kurumsal yapıda olmaları tercih edilmiştir. Bu kısıtlamalar dışında firma seçiminde başka sınırlamalara gidilmemiştir.

Liderlik özellikleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi kurmaya çalışan bu çalışmaya göre oluşturulan hipotezler ise:

H1: Çalışan memnuniyeti ve liderlik özellikleri demografik değişkenlere göre aralarında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H2: Lider memnuniyeti ve astların memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur.

H3: Liderlik yaklaşımı ile çalışan memnuniyeti arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki vardır.

3.4. Bulgular

Denizli ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren ve sektör ayrımı yapılmadan uygulanan ankette toplamda 220 anket toplanmıştır. Bu anket sonuçlarına ilişkin bulgular alt başlıklar halinde ifade edilmeye çalışılacaktır.

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %55'i erkek, %45'i kadındır. Bu verilere ilişkin tablo aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1.1. Ankete Katılan Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 7: Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Cinsiyet	F	%
Erkek	121	55,0
Kadın	99	45,0
Toplam	220	100,0

Tablo incelendiğinde, katılımcıların %55'inin erkek, %45'inin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

3.4.1.2. Ankete Katılan Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Gruplarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Yaş grubu	F	%
23	5	2,3
24	16	7,3
25	39	17,7
26	21	9,5
27	30	13,6
28	25	11,4
29	16	7,3
30	10	4,5
31	1	,5
32	13	5,9
33	11	5,0
34	13	5,9
35	12	5,5
36	4	1,8
37	1	,5
38	2	,9
41	1	,5
Toplam	220	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğu 25 yaş (%17,7), 27 yaş (%13,6) ve 28 yaş (%11,4) grubundadır.

3.4.1.3. Ankete Katılan Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

Eğitim durumu	F	%
Lise	3	1,4
Ön lisans	27	12,3
Lisans	171	77,7
Yüksek lisans	19	8,6
Toplam	220	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere alan araştırmasına katılan 220 kişiden lisans mezunu olan kişilerin sayısı diğer eğitim durumlarına göre daha fazladır. Lisans seviyesini önlisans ve yüksek lisans – doktora takip etmektedir. Görüşme yapılan kişilerin içerisinde lise mezunu olan kişilere rastlanılmış olsa da bu kişilerin sayısı diğer eğitim kriterlerine göre daha az kalmıştır. Araştırmaya katılanların %1,4’ü lise mezunu, %12,3’ü ön lisans mezunu, %77,7’si lisans mezunu ve %8,6’sı yüksek lisans mezunudur.

Bir diğ er demografik veri olan ankete katılan kişilerin kurumdaki pozisyonları ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

3.4.1.4. Ankete Katılan Katılımcıların Kurum İçi Pozisyonlarına GÖre Dağılımı

Tablo 10: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Pozisyon	F	%
Eleman	57	25,9
Uzman yardımcısı	49	22,3
Uzman	57	25,9
Yönetmen-müdür-yönetici	57	25,9
Toplam	220	100,0

Araştırmaya katılanların %25,9'u kurumda eleman olarak çalışıyorken, %22,3'ü uzman yardımcısı, %25,9'u uzman, %25,9'u yönetmen-müdür-yönetici olarak çalışmaktadır.

Demografik verilerden sonucusu olan katılımcıların kıdemleri aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

3.4.1.5. Ankete Katılan Katılımcıların Kurum İçi Çalışma Sürelerine GÖre Dağılımı

Tablo 11: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımları

Çalışma süresi	F	%
1-5 yıl	155	70,6
6-10 yıl	58	26,4
11-15 yıl	7	3
Toplam	220	100,0

Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumlarında 2 yıl (%15,9), 4 yıl (%14,5) ve 3 yıldır (%10) çalışmaktadır.

Saha araştırmasında kullanılan anket içeriğini demografik sorulardan sonra alt çalışanların ve liderlerin memnuniyet düzeyini ölçen çalışan memnuniyeti, alt çalışanların lideri değerlendireceği ve liderin de kendi liderlik düzeyini ölçeceği soruları oluşturmaktadır. Demografik sorulara göre ortaya çıkan veriler yukarıda tablolarla değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra anketin ikinci bölümünü oluşturan alt çalışanların ve liderlerin memnuniyet düzeyleri aşağıya çıkarılan tablolarla değerlendirilmeye çalışılacaktır.

3.4.1.6. Cinsiyete ve Liderin Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi

Analizde kurum içerisinde kadın çalışanların liderin memnuniyetine ilişkin değerlendirme ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 12: Cinsiyeti ve Liderin Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	16	4,0938	,33095	,932	55	,356
Erkek	41	4,1931	,43341			

Cinsiyetin liderlik memnuniyetine etkisi değerlendirmesine göre kadınların aritmetik ortalaması $X=4,0938$ iken erkeklerin aritmetik ortalaması $X=4,1931$ olarak bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin liderlik memnuniyetine ilişkin yapılan t testi sonrasında kadın ve erkeklerin memnuniyet puanlarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{0.05:55}=.932$). Analizdeki p değeri ,356 0.05'ten büyük olduğu için de karşılaştırılan gruplar arasında bir fark olduğu ancak bu farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığı söylenebilir.

3.4.1.7. Cinsiyete ve Liderin Öz Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi

Analizde kurum içerisinde kadın çalışanların liderin öz değerlendirmesine ilişkin değerlendirme ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 13: Cinsiyete ve Liderin Öz Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	16	4,3281	,43298	,888	55	,379
Erkek	41	4,4268	,35414			

Cinsiyet ve liderin öz değerlendirmesine ilişkin t testi analizine göre kadınların aritmetik ortalaması $X=4,3281$ iken erkeklerin aritmetik ortalaması $X=4,4268$ olarak bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin liderin öz değerlendirmesine ilişkin yapılan t testi sonrasında kadın ve erkeklerin memnuniyet puanlarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{0.05:55}=.888$). Analizdeki p değeri ,379 0.05'ten büyük olduğu için de

karşılaştırılan gruplar arasında bir fark olduğu ancak bu farkın anlamlı olmadığı söylenebilir.

3.4.1.8. Cinsiyete ve Astların Ortalama Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi

Araştırmada kurum içerisinde kadın çalışanların astların ortalama memnuniyet puanına ilişkin değerlendirme ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 14: Cinsiyete ve Astların Ortalama Memnuniyet Puanına İlişkin t-Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	16	3,7678	,43590	,733	55	,467
Erkek	41	3,8628	,44124			

Cinsiyet ve astların ortalama memnuniyet puanına ilişkin t testi analizine göre kadınların aritmetik ortalaması $X=3,7678$ iken erkeklerin aritmetik ortalaması $X=3,8628$ olarak bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin astların ortalama memnuniyet puanına ilişkin yapılan t testi sonrasında kadın ve erkeklerin memnuniyet puanlarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{0.05;55} = ,733$). Analizdeki p değeri ,467 0.05'ten büyük olduğu için de karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığı söylenebilir.

3.4.1.9. Cinsiyete ve Astların Ortalama Lider Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi

Araştırmada kurum içerisinde kadın çalışanların astların ortalama lider değerlendirmesine ilişkin değerlendirme ile erkek çalışanların değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

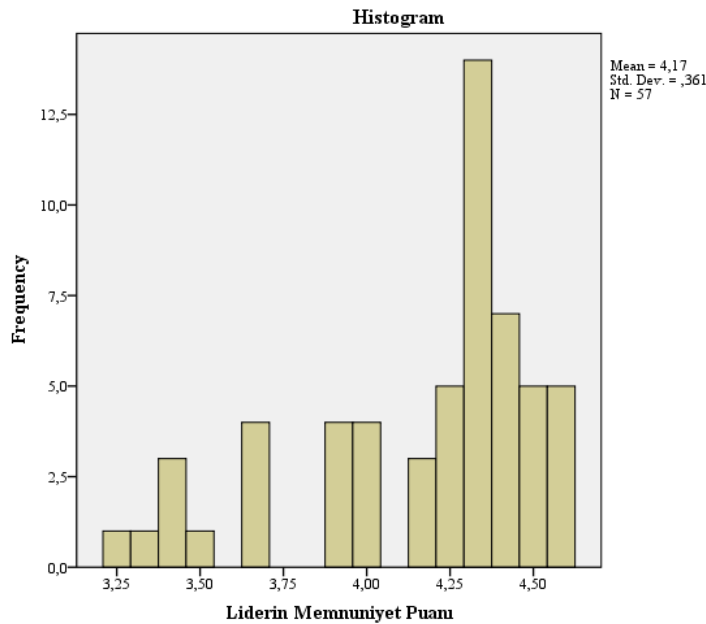
Tablo 15: Cinsiyete ve Astların Ortalama Lider Değerlendirmesine İlişkin t-Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama (X)	Standart Sapma	t	df	p
Kadın	16	4,1250	,55403	1,639	55	,107
Erkek	41	4,3228	,33986			

Cinsiyet ve astların ortalama lider değerlendirmesi puanına ilişkin t testi analizine gore kadınların aritmetik ortalaması $X=4,1250$ iken erkeklerin aritmetik ortalaması $X=4,3228$ olarak bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin astların ortalama memnuniyet puanına ilişkin yapılan t testi sonrasında kadın ve erkeklerin memnuniyet puanlarının birbirinden farklı olduğu bulunmuştur ($t_{0.05:55}=1,639$). Analizdeki p değeri ,107 0.05'ten buyuk olduğu için de karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı fark olmadığı soylenebilir.

3.4.1.10. Ankete Katılan Liderlerin Memnuniyet Dağılımları

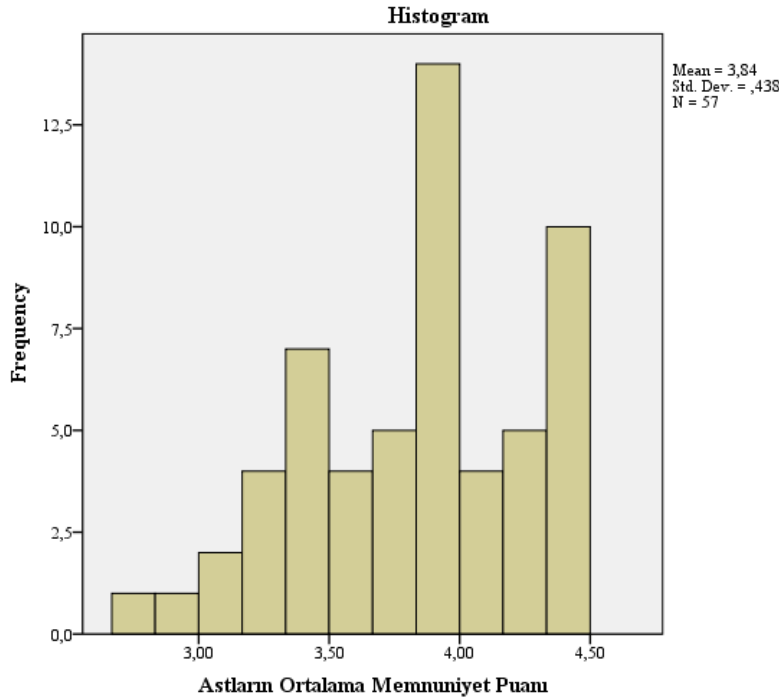
şekil 10: Katılımcıların İçerisindeki Liderlerin Memnuniyet Puanı



Toplam 220 kişinin katıldığı alan araştırmasının 57'si liderlerden oluşmaktadır. 12 sorudan oluşan çalışan memnuniyet anketinde 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır ve çalışmaya katılan herkes bu 12 soruya cevap vermiştir. Her bir sorunun puanlaması 1.00 – 1.80 arası çok duşuk, 1.81 – 2.60 arası duşuk, 2.61 – 3.40 arası orta, 3.41 – 4.20 arası yüksek ve 4.21 – 5.00 arası çok yüksek olarak hesaplanmıştır. Yapılan puan değerlendirmesine gore 57 kişiden oluşan liderler içerisinde 3.25 altında bir puan ortalaması yer almadığı için tabloya değer olarak işlenmemiştir. Yukarıdaki şekilde de gorlduğu üzere liderin memnuniyet puanı içerisinde en yüksek değer 4.25 – 4.50 arası puanda yer almaktadır.

3.4.1.11. Ankete Katılan Astların Memnuniyet Dağılımlar

Şekil 11: Katılımcılar İçerisindeki Astların Ortalama Memnuniyet Puanı



Firma içerisinde belli bir lidere bağlı olarak çalışan çalışanlara da liderlere sorulan ve firma içerisinde memnuniyeti ölçmeyi hedefleyen 12 sorudan oluşan çalışan memnuniyeti anketi uygulanmıştır. Her bir sorunun puanlaması 1.00 – 1.80 arası çok düşük, 1.81 – 2.60 arası düşük, 2.61 – 3.40 arası orta, 3.41 – 4.20 arası yüksek ve 4.21 – 5.00 arası çok yüksek olarak hesaplanmıştır. Yapılan puan değerlendirmesinde en düşük ortalama 2.67 olarak hesaplandığı için bu ortalama altı değerlendirmeye alınmamıştır. En yüksek sıklık ise puan değeri olarak 4.00’te görülmektedir.

Çalışma süresince ortaya üç hipotez atılmış olup, bu hipotezlerden biri olan çalışanın genel olarak memnuniyet düzeyine ilişkin tablo aşağıya çıkarılmıştır.

3.4.1.12. Ankete Katılan Katılımcıların Memnuniyet Puanının Ortalama Dağılımı

Tablo 16: Katılımcılara Ait Ortalama Memnuniyet Puanı

		Liderlerin Memnuniyet Puanı
Astların Ortalama Memnuniyet Puanı	R	,602
	P	,000
	N	57

Astların ortalama memnuniyeti ile liderin memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. ($p < 0,05$). Bu anlamlılığı değerlendirirsek eğer, astların memnuniyet oranı liderin memnuniyet oranına bağlıdır. Yani astların memnuniyeti arttıkça liderin memnuniyeti artacaktır veya liderin memnuniyeti arttıkça astların da memnuniyet oranı artacaktır diyebiliriz. Lider ve o lidere bağlı olarak çalışan astlar arasında bir doğru ilişki söz konusudur.

Çalışmanın teorik kısmında da bahsedildiği üzere çalışan memnuniyetini etkileyen birçok unsur mevcuttur. Özellikle bireysel olarak etkisinin olduğu liderlik tarzı büyük önem taşımaktadır. Lider ve lidere bağlı çalışan ast arasındaki memnuniyet oranının doğru orantılı olarak ilerleyen örgüt yapılarında, daha güvene dayanan, sorumluluk alma veya verme bilincinin geliştiği, hedeflerin ve isteklerin net olarak belirli olduğu bir çalışma ortamı mevcuttur diyebiliriz.

Çalışmanın başka bir kolunu oluşturan liderlik tarzıyla çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiye dayalı hipotez değerlendirmesi aşağıda tabloya çıkarılmıştır.

3.4.1.13. Ankete Katılan Liderlerin Kendini Değerlendirmesi İle Astların Memnuniyeti Arasındaki İlişki

Tablo 17: Liderlerin Öz Değerlendirmesi İle Astların Ortalama Memnuniyet Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Liderlerin öz değerlendirmesi	
Astların memnuniyet düzeyi	R	,157
	P	,242
	N	57

Liderlerin liderlik tarzı ile astların memnuniyet düzeyi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Bu tabloya göre düşük seviyede de olsa lidere bağlı çalışan astlarla, o astlarla liderin arasında bağlantılı bir ilişki vardır. Yani astların firma içerisindeki çalışma hayatı ortamına yönelik memnuniyet düzeyleri arttıkça bu artış liderin liderlik tarzına pozitif yönlü yansımıştır. Veya lider, liderlik yapma anlamında başarılı olduğu sürece lidere bağlı çalışan astların çalışma ortamındaki memnuniyetlere pozitif yönlü bir yansıma olarak dönüş sağlanmıştır. Ast ve lider arasındaki ilişkiyi pozitif yönlü olarak sıralasak bile bu ilişkiye anlamlı bir değer diyemeyiz. Çünkü yukarıda da ifade edildiği üzere astın memnuniyeti liderin liderlik tarzına veya liderin liderlik tarzı çalışanın

memnuniyetine etkisi olabileceği gibi böyle bir ilişkinin de olmama durumu vardır diyebiliriz.

Çalışmanın son hipotezini çalışanın algıladığı, çalışma ortamında istediği ve beklediği liderlik algısıyla liderin kendisinin çalışma hayatında uyguladığı liderlik tarzı arasındaki bağlantı oluşturmaktadır. Bu hipoteze göre oluşturulan tablo çalışması aşağıda değerlendirilmeye çalışılmıştır.

3.4.1.14. Astların Liderlik Algısı İle Liderin Liderlik Tarzı Arasındaki İlişki

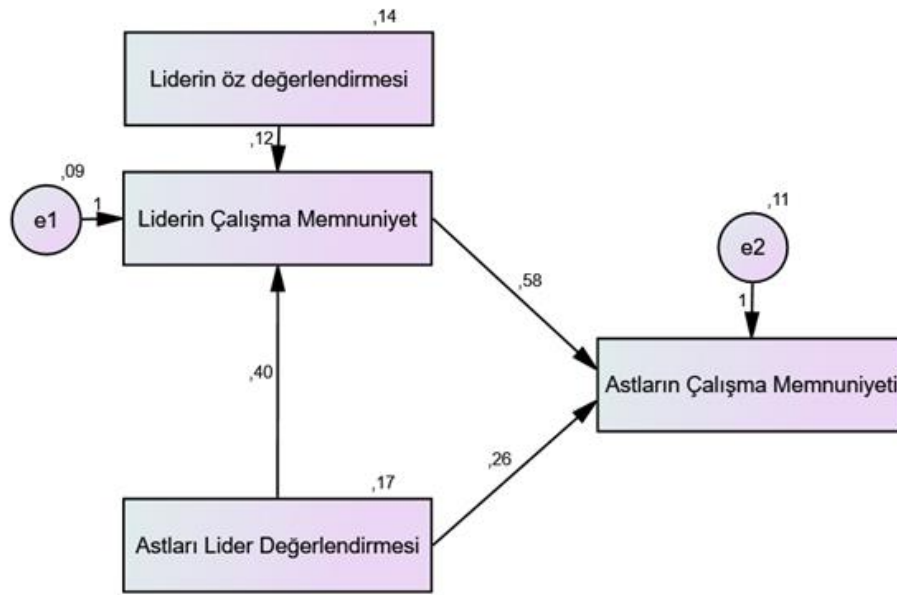
Tablo 18: Çalışanların Liderlik Tarzları ile Liderlerin Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Liderlerin öz değerlendirmesi
Astların liderlik tarzı	R	,311
	P	,018
	N	57

Liderlerin liderlik tarzı ile astların liderlik tarzı arasında pozitif ve orta düzeyin altında bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir ($p < 0,05$). Bu çalışma için çıkılan sahada anket verilerine göre astların çalışma hayatına dair memnuniyeti yakalayabilmek adına beklediği liderlik yaklaşımıyla, liderin kendisinden beklediği ve hedeflediği liderlik yaklaşımının aynı yönde ilerlediği görülmektedir. Çalışan memnuniyeti ve liderin öz değerlendirmesi arasındaki bağlantıdan farklı olarak bu bağlantıda anlamlı bir ilişki söz konusudur. Lider kendini doğru yönde gerçekleştirdikçe astların beklediği liderlik algısı uygulanmış olmaktadır. Dolayısıyla lider ve astların beklenti ve hedef olarak kesiştiği çalışma ortamı istenilene ulaşılmış, sorunlardan arındırılmış, doyum noktasına ulaşılmış ve sadece başarıya odaklanılmış bir alan olacaktır.

Çalışmanın sonucunu ortaya çıkarmak için oluşturulan hipotezlerin sonuçları yukarıdaki tablolarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu hipotezlere ilişkin başka yorumlama olan yapısal eşitlik modeline göre çıkan sonuç ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli Yol Analizi



Yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları incelendiğinde;

Liderin öz değerlendirmesinin liderin çalışma memnuniyetindeki değişimin %12'sini açıkladığı ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p > 0,05$),

Astların lider değerlendirmesinin liderin çalışma memnuniyetindeki değişimin %40'ını açıkladığı ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$),

Liderin çalışma memnuniyetinin astların çalışma memnuniyetindeki %58'ini açıkladığı ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$),

Astların lider değerlendirmesinin ise astların çalışma memnuniyetindeki değişimin %26'sını açıkladığı ve etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeline göre uyum parametreleri ise aşağıdaki tablodadır.

Tablo 19: Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum Parametreleri

Uyum parametreleri	Parametre değerleri	Kriter Değerler
GFI	,952	$0,90 \leq GFI \leq 1,0$
AGFI	,759	$0,85 \leq AGFI \leq 1,0$
RMSEA	,189	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
X^2	5,990	$0 \leq X^2 \leq 3,0$
X^2/df	2,995	$0 \leq X^2/df \leq 3,0$
p	0,05	$0,05 < p \leq 1,0$

Uyum parametreleri incelendiğinde, kovaryans bağlantı derecesi ve modelin ortak açıkladığı varyansı gösteren GFI değeri ,952 olarak bulunmuş, AGFI değeri ,759

olarak bulunmuştur. Modelin açıklayamadığı varyans ile kovaryansın ortalaması olan RMSEA değeri ,189 olarak bulunmuş, X^2 değeri 5,990 ve X^2/df değeri ise 2,995 olarak bulunmuştur. Kriter değerlere göre değerlendirildiğinde, GFI değerinin ve X^2/df değerinin uyum iyiliği kriterine uygun olduğu ancak AGFI, RMSEA, X^2 ve p anlamlılık değerinin uyum iyiliği kriterlerine uygun olmadığı görülmektedir. Bu nedenle kurulan modelin uygun bir model olmadığı söylenebilir.

SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt yapısı içerisindeki çalışanların iş tatminiyle liderin gösterdiği liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. İş tatmininin, bireysel anlamda iş performansını artırması yanında örgüte bağlılık gibi davranışların üzerinde de etkisi vardır. Özellikle iş tatmini gerçekleşmiş bireylerin, çalıştığı yapı içerisinde aidiyet duygusu gelişecek, personel devir oranı düşecek ve hem bulunduğu ortam içerisinde hem de dışarıdan çalışılmak istenilen yapı konumuna gelecektir.

Çalışan memnuniyeti, hem örgütsel hem de bireysel olarak birbirini tamamlayan ve takip ederek bir döngü üzerinde duran kavram olarak yerini almıştır. Örgütsel ve bireysel birçok alt boyutu bulunan çalışan memnuniyeti, değişen çalışma hayatı içerisindeki önemini korumaktadır. Bireyin çalışma hayatı içerisinde göstermiş olduğu emeğin karşılığı olan ücretten, kişiyi mesleksi anlamda gelişmesinin desteklenmesi ve göstermiş olduğu başarının maddi manevi ödüllendirilmesine kadar örgütsel anlamda birçok bağlantısı vardır. Bireysel olarak ise kişinin çalışma arkadaşları, çevresel faktörleri, eğitimi ve yöneticileri çalışan memnuniyetine pozitif veya negatif yönde katkı sağlamaktadır. Özellikle örgüt içerisinde takip edilecek ve idol olarak değerlendirilecek bir liderin olması da çalışan memnuniyetine katkı sağlamıştır.

Yapılan literatür taramasında liderlik süreçler farklı gruplar halinde değerlendirilmeye alınmış ve her liderlik süreci açıklanırken bir önceki yaklaşımın üzerine katkılar sağlayarak geliştirme şeklinde olmuştur. Bu bağlamda da liderlik yaklaşımları kendi içerisinde geleneksel ve modern liderlikler olarak ayrılmıştır. Geleneksel yaklaşımlarda ön plana daha çok liderin kendisi alınmıştır. Liderin olaylar karşısında tutumu, kişisel özellikleri, içinde bulunulan durumu göre şekillenen liderlik algılarında çalışanların performansı, hedefleri, istekleri gibi direkt çalışanı hedef gösteren sistemler geri plana atılmıştır. Değişen çalışma koşulları ve bireylerin tutumlarıyla birlikte de liderlik yaklaşımlarında bazı düzenleme ve geliştirmelere gidilmiş, sonucunda ortaya modern liderlik yaklaşımları çıkmıştır.

Modern liderlik yaklaşımlarıyla birlikte öne çıkan liderlik kavramı yanına çalışanlar da eklenmiştir. Özellikle değişim, yenilikçilik algısıyla ilerleyen bu yaklaşımlar lideri takip eden bireyin isteklerini ve hedeflerini dikkate alarak çalışma hayatı içerisinde ilerlemeye başlamışlardır. Performansın önde olduğu, ben kavramı

yerine herkesin grubun bir parçası olduğuna inandırılması, liderin hizmet beklemek yerine daha çok hizmetkar rolünü üstlenmesi, liderin kendisini kutsallaştırarak vazgeçilmez bir lider olması yerine kendisini takip edenleri etkileyerek peşinden sürüklemesi ve grup başarısının ön plana alınmasıyla çalışan memnuniyeti arasında bir pozitif yönde etkileşimin olduğu söylenebilir. Çünkü kendisine değer verilen, fikirleri önemsenen, kendisini çalışma ortamına ait hisseden bireylerin çalışma ortamından beklediği liderlik yapısı olduğu için memnuniyetinde artışlar sağlanacaktır. Hem çalışılan kurum hem de çalışılan kurumdaki liderin davranışlarıyla şekillenen çalışma memnuniyeti birbirini takip eden bir döngü üzerinde ilerlemiştir. Kurumun üzerine düşen görevi yerine getirmesi ama çalışanların liderden beklediklerinin karşılanamaması durumunda ise çalışma memnuniyetinin tam olarak sağlanması veya sağlanan memnuniyetin ne kadar sağlıklı olduğu sorgulamalara açık kalmıştır. Bu noktada da unutulmaması gereken konu ise liderin de memnuniyetinin göz ardı edilmemesi olayıdır. Çünkü lider her ne kadar önde giden yönetici olsa da, o örgüt yapısı içerisinde bir çalışandır ve liderin memnuniyetinin sağlanması, liderin gerçekten kendini lider olarak görmesi veya diğer çalışma arkadaşları tarafından lider olarak benimsenmesi grup içerisindeki alt çalışanların memnuniyetine doğrudan etki edecek yapıdadır.

Hem çalışan memnuniyetini hem de liderlik yapısının ölçülmesi planlanan bu çalışmada, Denizli ili örneğinde 220 kişilik bir kaynak oluşturulmuştur. Yapılan anket uygulamasıyla örgütte temas edilen kişilerin genel çalışma memnuniyeti, uygulanan liderlik tarzıyla çalışma memnuniyeti arasındaki ilişkinin yönü, çalışanın kendisinin beklentisi olan ama aslında liderin kendisinin uyguladığı liderlik tarzıyla arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma içerisinde belirlenen hipotezlere göre, tüm çalışanlara uygulanan çalışma anketinde pozitif yönlü bir sonuç çıkmıştır ve bu sonuçta anlamlıdır. Yani yukarıda da değinildiği üzere astın kurum içerisindeki memnuniyeti arttıkça liderin de memnuniyeti artacak veya liderin çalışma memnuniyeti arttıkça kendisini takip eden astların da memnuniyetinde pozitif yönlü artış sağlanacaktır.

Liderin kurum içerisinde uyguladığı liderlik tarzıyla çalışan memnuniyeti arasında ise pozitif yönlü, düşük bir ilişki söz konusudur ve bu ilişki anlamlı bir sonuç doğurmamıştır. Astlar ve liderler arasında düşük bağlantı söz konusudur. Astların

kurum içerisindeki çalışma memnuniyeti arttıkça liderin, liderlik algısına pozitif yönde yansımaya sağlanmıştır.

Çalışanın algıladığı ve görmek istediği liderlik yapısıyla liderin uyguladığı liderlik yapısı arasında ise pozitif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur diyebiliriz. Çalışanın beklediği, istediği liderlik yaklaşımı liderin aslında uyguladığı liderlik yaklaşımıyla örtüşmüştür. Bu noktada ast ve liderin birbirini iyi tanınması, kurulan iletişim kanalının açık olması da önemli bir yere sahiptir diyebiliriz.

Yapılan literatür taramasıyla ve ifade edilmeye çalışılan teorik kısma uygun oluşturulan saha çalışmasına göre bu çalışmada, çalışan memnuniyeti, liderlik yaklaşımları ve liderlik yaklaşımlarıyla çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki ifade edilmeye çalışılmıştır. birden çok etkisi olan çalışan memnuniyetinde liderin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Özellikle son zamanlarda değişen çalışma ortamına dair yeniliklerle birlikte öne çıkan liderlik yaklaşımlarının geçmişten günümüze nasıl değişerek geldiği ifade edilmeye çalışılmıştır. Birbirinin takipçisi olan liderlik yaklaşımlarıyla çalışan memnuniyeti kurumlar açısından büyük öneme sahiptir. İkisini de beklenildiği gibi tam olarak sağlandığı çalışma ortamlarının başarıya ulaşmada daha etkili olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adnan, C., Keskin, H., Eren, Ş. (2005). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:51.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akdöl, B. (2015). *Hizmetkar Liderliğin İş Tatminine Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:4, 1-25.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Aksu, A. (1995). *Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkinin Değerlendirilmesi ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma*, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aral, F. (2004). *Güncel Liderlik Yaklaşımlarının Takım ve Bölük Komutanlığı Kademelerinde İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Yenigün, C. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri El Kitabı, İstanbul.
- Aşan, Ö. (2001). *Motivasyon, Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktör İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, Cilt:31, Sayı 467.
- Atış, A. (2011). *Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Çalışan Memnuniyetine Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Aydar, O. (2001). “Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma”, *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Bildirileri*.
- Aydemir, N. K. (2010). *İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları İle Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Aydın, A. (1997). “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, *21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu*, İstanbul.

- Aydın, Ş. (2005). *İşgören Devri, Nedenleri ve Sonuçları, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Aytaç, T. (2003). “Karizmatik Liderlik”, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Cilt:4, 42-43.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T. Vd., (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, *Uluslararası Ekonomik ve İdari Araştırmalar Dergisi*, Cilt:7, 201-222.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Baltacı, T. (2013). *Yeni Liderlik Yaklaşımlarının ve Liderlerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Çalışanlar Tarafından Algılanması: Kastamonu Hastane Örneği*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Batıgün, A. ve Nesrin, Ş. (2006). “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1.
- Başkonak, S. (2006). *Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Berber, A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, Cilt:11, 1-25.
- Bilgin, N. (1997). “Atatürk ve Karizma”, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul.
- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminin Etkileyen İşletme İçi Faktörlerinin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1.
- Bulut, F. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Bucak, F. (2010). *Ankara’da İki Farklı Hastanede Görev Yapan Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Yaklaşımlarının ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Astları Tarafından Algılanma Durumu*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Budak, G. (2003). “Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, Cilt:2, Sayı:8.

- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canbaş, S. (2004). *Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler: Kara Harp Okulu Liderlik Sürecine Yönelik Bir Araştırma*, Ankara Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Cansel, Y. (2002). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*,
<http://www.insankaynaklari.gokcead.com/makale015.html> (11.05.2017).
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel Davranış*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Matbaası, İstanbul.
- Çabukel, R. (2008). *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çakıcı, A. ve Kök, M. (2016). “Fabrika Çalışanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Etmeler”, *İnsan&İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, Cilt:7, 40-63.
- Çalıkoğlu, E. (2004). *Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çelik, S. (1999). *İş Doyumu ve Motivasyonun Verimlilik Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Nevşehir.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Anı Yayınları, Ankara.
- Çiftçi, B., Doldun, U., Çolak, A., Özler, D., Serinkan, C., Kağnoğlu, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Kitap Evi, Bursa.
- Dal, L. (2014). *Hizmetkar Liderlik İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Dalgın, T. ve Topaloğlu, C. (2010). “Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris’te Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:29.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İş Görenler Tarafından Algılanması ve İş Görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri*, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Dereli, T. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*, AR Yayın ve Dağıtım, İstanbul.
- Doğan, S. (2005). *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.

- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Durukan, G. (2013). *Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal Durum Üzerine Etkisi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ekmekçioğlu, B. Ve Sökmen, A. (2013). “Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana’da Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:4.
- Elyas, S. (2016). *Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Örgütsel Faktörlerin Rolü: Bir Özel Hastaneye İlişkin Araştırma*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ercan, M. (2006). *Hangi Davranışları Sergileyen Komutanların Astları, Görevine ve Birliğine Daha Fazla Sadakat Gösteriyor?*, Harp Akademileri, İstanbul.
- Erçetin, Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Tarzlarının Analizi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, 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.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcioğlu Basım Yayım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ferik, F. (1997). *Örgüt Büyüklüklerine Bağlı Olarak Liderlik Tarzları ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Flippo, Edwin B. (1984). *Personel Management*, Mc Graw Hill, New York.
- Gayef, A. (2006). *Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının Üst Düzey Yöneticilerinin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Geçmez, T. (2009). *Yöneticilerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri İle Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişki ve Kimya Sektöründe Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Geylan, R. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gülakan, G. (2013). *Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği*, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Gülнар, B. (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*, Çınar Ofset, İstanbul.
- Gündüz, Ş. (2007). *Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The Servant As Leader*, Paulist Press, New York.
- Hunter, J.C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*, Crown Business, USA.
- Işık, G. (2014). *Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Çalışan Memnuniyeti, Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Kitapevi Yayınları, Konya.
- İşcan, Ö., Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:24, Sayı:4.
- Jackson, T. (1994). *Organizational Behaviour Management*, Oxford Butterworth Heinemann, New York.
- Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyonuna Etki Eden Unsurlar: İstaç A.Ş. Örnek Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaplan, M. (2005). *Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik Yaklaşımlarının İş Tatminine ve Yenilikçiliğe Etkisi: Kütahya Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Karaduman, A. (2002). *Ekip Çalışmasında, Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karataş, A. (2008). *Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Karatepe, A. (1991). *Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Açısından Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.

- Keflioğlu, A. (2010). *Hızlı Tüketim Malları Sektöründe Çalışan Memnuniyeti*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Keser, A. (2012). *Çalışma Psikolojisi*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi, İstanbul.
- Kırel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:28, Sayı:2.
- Kurt, M., Dağdeviren, M. (2003). *İş Etüdü*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Kuşlvan, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde İş Tatmini*, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, A. (2007). *Örgütler Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Koçel, T. (2005). *Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları*, Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Ankara İli Çubuk İlçesi Örneği*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Köroğlu, A. (2018). *Örgütsel Destek ve Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Uygulamalı Bir Araştırma*, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bayburt.
- Krishnan, R. (2002). “Transformational Leadership and Value System Congruence”, *International Journal of Value – Based Management*, Cilt:15, 19-33.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behaviour*, Mc Graw Hill Companies, New York.
- Milli Prodüktivite Merkezi, Afyon Verimliliği Araştırma Projesi – Çalışan Memnuniyeti İncelenmesi, Ocak, Afyon.
- Otamış, P. (2009). *Kobilerde Girişimci Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları Çalışanlarca Algılanması Üzerine Antalya İlinde Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Öğler, B. (2009). *İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Özdemir, Ş. (2009). *İş Tatmini ve Etkileyen Faktörler: Bir Örnek Olay*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özdemir, L. (1998). *Endüstriyel Örgütlerdeki Yönetimsel İlişkilerde Liderlik Yaklaşımları ve Bir Uygulama*, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sivas.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- Özkurt, Ö. (2002). *Çağdaş Liderlik ve Yöneticilik Nasıl Olmalıdır? Komutanlık Liderlik İlişkisi*, Kara Harp Akademisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*, (Basılmamış Doktora Tezi), Regent University, Graduate School of Business, London.
- Pekşen, T. (2007). *İşletme İçi İletişim ve İş Tatmini İlişkisinin Lojistik Sektöründe İncelenmesi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Phillips, J. (2003). *Return On Investment In Training And Performance Improvement Programs*, Butterworth Heinemann Publishing Company, Oxford.
- Poyraz, K., Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2.
- Reşitoğlu, S. (2011). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti – Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Rodoplu, S. (2008). *Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset Yayınları, Bursa.
- Sarioğlu, B. (2007). *Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sevimli, F. ve İşcan, F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış, Ekonomi-İşletme-Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt:5, Sayı 1-2.
- Sıgır Ü. ve Basım, N. (2006). "İşgörenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12.
- Solan, S. (2000). *Çalışanların İş Memnuniyetini Etkileyen Motivasyon Etmenleri ve Banka Çalışanları Üzerinde Ölçülmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşerilere Yönelik Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stone, A. G., Russell, R. F., Patterson, K. A. (2004). "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference In Leader Focus", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol:25.
- Şafaklı, O. V. (2005). "KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:6.
- Şahin, A. H., Temizel, H., Örseli, E. (2004). "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanlarının Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", *Osmangazi Üniversitesi, 3. Ulusal Bilgi ve Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir.
- Şahin, F. (2011). "Lider – Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:11, Sayı:4.
- Şimşek, E. (2015). *Akademik Liderlin Liderlik Yaklaşımlarının Dört Çerçeve Modeline Göre İncelenmesi: Durum Analizi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, M. (2006). *İş Hayatında Önce İnsan*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1995). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tamer, K. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tarım, N. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). "Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt:33, Sayı 147.
- <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/687/137> (14.06.2017).
- Tekarslan, E. (1991). "Liderlik Davranışı, Davranış Bilimleri 1-2", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:191.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Telman, N. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. (2005). "Hizmet İşlerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:1.
- Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3.

- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toğay, G. (2015). *Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İle İlişkisi: Bir İlaç Firması Örneği*, Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Truckenbrodt, Y. (2000). "The Relationship Between Leader-Member Exchange And Comminment And Organizational Citizenship Behavior", *Nova Southern University*, 233-244.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Türker, D. (2010). *Enformasyon Paylaşımı, Bütçesel Katılım ve İş Memnuniyetinin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Uçman, B. (2006). *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ünal, A. (2002). "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemlerinde Ücretlendirme", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1.
- Üstün, İ. (2014). *Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği*, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Vidic, Z. (2007). *Developing Tomorrow's Leaders: Examining Relationships Between Servant, Transformational, Transactional, Passive/Avoidant Leadership and Emotional Intelligence, Motivation and Leadership Opportunities*, University of Idaho, Doctoral Dissertation, USA.
- Wong, P. T. P., Page, D. (2003). "Servant Leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile", *Trinity Western University*, Cilt:5.
- Yanık, S., Yanık, A. ve Kızılcık, A. (2013). "Bürolarda Teknolojik Ağ Temelli Yönetim Anlayışının Yarattığı Liderlik Davranış Algısı ve İş Doyumu: Konaklama İşletmelerindeki İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. (2011). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2.
- Yılmaz, C. (2013). *Hizmetkar Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Yiğit, R. (2002). "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.

<http://www.sa-intl.org>,(07.01.2017).

Zel, U. (1999). *Davranış Teorileri*, <http://www.ugurzel.com/index1.htm>, (12.02.2018)

EKLER

EK 1- ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket Denizli Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ” konulu tezin araştırma bölümüyle ilgilidir.

Aşağıda paylaşılan soruların ilk bölümü sizin kendinize ait demografik sorulardır. Elde edilen sonuçlar bir bütün dahilinde değerlendirileceği için ad ve soyadınız ile ilgili herhangi bir bilgi istenmemektedir. Anketi cevaplayacak çalışanların liderlerini değerlendirmesi ve aynı zaman da liderlerin kendilerini değerlendirmesi bakımından 360 derece değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Bu yüzden demografik sorulardan sonra çalışanlar hem firma içerisindeki memnuniyet durumlarını belirleyecekleri çalışan memnuniyeti hem de yöneticilerini değerlendirecekleri liderlik sorularını cevaplamaları istenmektedir. Departman yöneticilerinin ise demografik sorulardan sonra çalışan memnuniyeti ve kendilerini değerlendireceği liderlik sorularını cevaplamaları istenmektedir.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Şansel TEMİZ GÜNEŞ

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1	Cinsiyet	Erkek () Kadın ()
2	Yaş	20-30 () 31-40 () 41-50 () 51+ ()
3	Eğitim Durumu	Lise () Önlisans () Lisans () Y.Lisans/Doktora ()
4	Kurumdaki Pozisyon	
5	Örgütteki Çalışma Süresi	1-5Yıl () 6-10Yıl () 11-15Yıl () 15+Yıl ()

ÇALIŞANLARIN CEVAPLAYACAĞI ÇALIŞAN MEMNUNİYET SORULARI:

		1	2	3	4	5
1	İş yerimde adam yerine konulduğumu düşünüyorum					
2	İşim birçok bakımdan idealimdekine yakın					
3	Çalışma şartlarımdan memnunum					
4	İşimden şimdiye kadar beklediklerimi elde ettim					
5	İş yerimdeki fiziksel çalışma şartlarından memnunum					
6	Amirlerimle (liderlerimle) ilişkilerim iyidir					
7	Ücretimi yeterli buluyorum					
8	İş yerimdeki yükselme/terfi imkanlarını yeterli buluyorum					
9	İş yerimdeki mesai arkadaşlarımla aram iyidir					
10	İş yerimde kendimi güvencede hissediyorum					
11	İşimde inisiyatif alma ve kendi düşüncelerimi uygulama imkanım var					
12	İş yerimde mesleksen ilerleme imkanım var					

ALT ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİNİ DEĞERLENDİRECEĞİ LİDERLİK SORULARI:

		1	2	3	4	5
1	İşyerinde diğer çalışanlar tarafından herhangi bir zorluk karşısında yöneticim beni o kişilere karşı savunur					
2	Yaptığım işler konusunda beni diğer üstüme karşı korur					
3	İstmeden yapılan bir hata karşısında yöneticim beni savunur					
4	Yöneticimin iş bilgisine karşı saygı duyarım					
5	Yöneticimin sahip olduğu bilgi bende hayranlık uyandırır					
6	Yöneticimin iş anlamındaki yeteneklerini beğenirim					
7	Yöneticimin benden beklediklerinin daha fazlasını yapmak için çaba göstermeye hazırım					
8	Yöneticim için yoğun bir şekilde çalışmaya razıyım					
9	Yöneticim için sorumluluğumdaki görev dışında fazlasını yapmaya hazırım					
10	Yöneticimi birey olarak severim					
11	Yöneticim herkesin arkadaş olmayı isteyeceği bir kişidir					
12	Yöneticimle çalışmaktan zevk duyuyorum					

DEPARTMAN YÖNETİCİLERİNİN KENDİSİNİ DEĞERLENDİRECEĞİ LİDERLİK SORULARI:

		1	2	3	4	5
1	Altımda çalışanların iş bilgisine saygı duyarım					
2	Astlarımın profesyonel anlamda yeteneklerini çok beğenirim					
3	Astlarımın iş hayatındaki bilgileri bende hayranlık uyandırır					
4	İşyerinde diğer çalışanlar tarafından herhangi bir zorluk karşısında astlarım beni onlara karşı savunur					
5	İstmeden yapılan hatalar karşısında astlarım beni savunur					
6	Yaptığım işler konusunda astlarım beni diğer yöneticilere karşı savunur					
7	Astlarım herkesin arkadaş olmayı isteyeceği kişilerdir					
8	Astlarımı birey olarak severim					
9	Astlarımla çalışmaktan zevk duyuyorum					
10	Astlarıma iş sınıırımın üstünde destek olmaya hazırım					
11	Astlarımın belirlenen hedeflere ulaşması için benden beklenen çabanın daha fazlasını göstermeye hazırım					
12	Astlarım için yoğun bir tempoda çalışmayı kendimde yük olarak görmem					

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Şansel TEMİZ GÜNEŞ

Doğum Yeri: Aydın/Söke

Doğum Tarihi: 27/02/1992

E-posta: sanseltemiz@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU

Yüksek Lisans (2014 -) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Lisans (2010 – 2014)

Pamukkale Üniversitesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Önlisans (2013 – 2015)

Atatürk Üniversitesi

İş Sağlığı ve Güvenliği