

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İKTİSAT FAKÜLTESİ
ULUSLARARASI İLİŞKİLER

LİSANS BİTİRME TEZİ

ÜNİVERSİTEDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

HAZIRLAYAN

Xaliq SALMANLI

1417.02032

BAKÜ 2019

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İKTİSAT FAKÜLTESİ
ULUSLARARASI İLİŞKİLER

LİSANS BİTİRME TEZİ

ÜNİVERSİTEDE ALGILANAN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Xaliq SALMANLI
1417.02032

Danışman
Öğr.Gör. Vasif Aliyev

BAKÜ 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

Kafedra “İqtisadiyyat və İşlətmə”

TƏSDİQ EDİRƏM

“ ____ ” _____ 2019

BURAXILIŞ İŞİ ÜZRƏ VERİLMİŞ TAPŞIRIQ

“Türk Dünyası İqtisad” fakültəsinin **Beynəlxalq Münasibətlər**
(Uluslararası İlişkiler) ixtisası üzrə

təhsil alan tələbəsi

Xaliq Salmanlı Raifq
(adı, soyadı, atasının adı)

Diplom işinin rəhbəri

Öğr.Gör. Vasif Aliyev
(adı, soyadı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi)

1. İşin mövzusu Üniversitede Algılanan Liderlik
Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: İktisat
Üniversitesi Örneği

Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti tərəfindən təsdiqlənsin

“ ____ ” _____ 2019 il No

2. Tələbənin sona yetirdiyi işin kafedraya təhvil müddəti: 8 ay

3. İşin məzmunu və həcmi (izahı, hesabı və eksperimental hissəsi, yeni təhlilə ehtiyacı olan müəssisələr) Özet, Giriş, Birinci bölüm, İkinci bölüm, Üçüncü bölüm, Sonuç, Kaynakça

4. Buraxılış işi üçün lazımi materiallar

Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Marmara University.

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, s. 595-616.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, s. 78

Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. Journal of Applied Psychology, s. 451-457.

House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996), Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. Academy of Management Review, s. 203–224.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985), Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. Journal of Applied Psychology, s. 469-480

5. Qrafik materiallarının siyahısı dəqiq göstəricilərlə (vacib cədvəl, çertyojlar, yaxud qrafiklər, nümunələr və s.)

6. Buraxılış işi üzrə məsləhətçinin soyadı, adı, atasının adı, elmi adı və dərəcəsi (diplom işinin ona aid olan hissəsini göstərməklə)

7. Buraxılış işinin təqdimi üzrə təqvim planı:

Sıra No	İşin hissələrinin faizi	İşin yerinə yetirilməsi müddəti
Plan faktiki üzrə		

1. Bölüm (Ekim 2018 – Ocak 2019)
2. Bölüm (Şubat 2019 Mart 2019)
3. Bölüm (Nisan-Mayıs 2019)

Buraxılış işinin rəhbəri _____
imza

Məsləhətçi _____
imza

Tapşırığı imza üçün qəbul etdim _____
imza

Tapşırığın qaytarılması tarixi “ ____ ” _____ **2019-ci il**

Qeyd 1. Buraxılış işi üzrə verilmiş tapşırıq 2 nüsxədən ibarətdir.

Nüsxənin biri tələbəyə verilir, ikincisi kafedrada qalır.

2. Hazırlanmış buraxılış işini tapşırıqla birlikdə tələbə DAK təqdim edir.

BURAXILIŞ İŞİNİN PLANI

ÖZET

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK

1.1 LİDERLİK KAVRAMI

1.2. LİDERLİĞİN TANIMI

1.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

1.4. LİDERLİK KURAMLARI

1.4.1. Özellikler Kuramları

1.4.2. Davranışsal Kuramlar

1.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Çalışması

1.4.2.2. Michigan Liderlik Çalışmaları

1.4.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

1.4.2.4. Blake ve Mouton'ın Yönetim Şebekesi

1.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri

1.4.3. Durumsallık Kuramları

1.4.3.1. House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi

1.4.3.2. Hersey-Blanchard durumsal liderlik teorisi

1.4.3.3. Fiedler'in beklenmedik durum teorisi

1.4.3.4. Vroom ve Yetton lider katılım modeli

1.5. LİDERLİK SİTİLLERİ

1.5.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderli

1.5.2. Karizmatik liderlik

1.5.3. Görev odaklı liderlik

1.5.4. İnsan odaklı Liderlik

1.5.5. Hizmetkar Liderliği

1.5.6. Otokratik Liderlik

1.5.7. Demokratik Liderlik

1.5.8. Laissez-Faire Liderliği

1.5.9. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

2.1 İŞ TATMİNİ KAVRAMI

2.2. İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ

2.3. İŞ TATMİNİ YAKLAŞIMLARI

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.4.1. Çevresel faktörler

2.4.1.1 Çalışma Koşulları

2.4.1.2 Kişisel Gelişim

2.4.1.3 Ödül

2.4.1.4 Denetim

2.4.1.5 İş arkadaşı

2.4.1.6 İletişim

2.4.2. Kişisel Faktörler

2.4.2.1 Cinsiyet

2.4.2.2 Eğitim Seviyesi

2.4.2.3 Kıdem

2.5. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

2.5.1. Başlıca İçerik Teorileri

2.5.1.1 Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

2.5.1.2 ERG Teorisi

2.5.1.3 McGregor X ve Teorisi Y

2.5.1.4 Herzberg-İki Faktör Teorisi

2.5.1.5 Başarı İhtiyacı ve Temel İhtiyaç Teorisi

2.5.2. İş Tatmini Süreç Teorileri

2.5.2.1 Beklenti Teorisi

2.5.2.2 Eşitlik Teorisi

2.5.2.3 Tutarsızlık Teorisi

2.5.2.4 İş Karakteristiği Teorisi

2.5.2.5 Hedef Belirleme Kuramı

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÜNİVERSİTELERDE ALGILANAN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ: AZERBAYCAN DEVLET
İKTİSATÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİNDE**

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

3.4. GEREÇ VE YÖNTEM

3.4.1. Evren ve Örneklem

3.4.2. Araştırmanın Varsayımları

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

3.4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

3.5. BULGULAR

3.5.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Kişisel Bilgiler

3.5.3. Araştırma Örneklemi İle İlgili İş Tatmini Bulguları

3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

ÖZET

Üniversitelerde Algılanan Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Örneğinde adlı tezimizde birinci bölümde liderlik hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde liderlik kavramı, tanımı, güç kaynakları, liderlik kuramları (kuramlardan özellik, davranış, durumsallık kuramı) ve liderlik stilleri (işlemsel, karizmatik, görev odaklı, insan odaklı, hizmetkar, otokratik, demokratik, laissez-faire ve dönüşümcü liderlik) yer almaktadır.

İkinci bölümde iş tatmini üzerinde durulmuş, iş tatmini kavramı, tanımı, önemi, iş tatmini yaklaşımları, iş tatminini etkileyen faktörler (çevresel ve kişisel faktörler) ve iş tatmini teorileri (içerik teorileri) yer almaktadır.

Üçüncü bölümde araştırma sorusu, araştırmanın amacı, önemi, gereç ve yöntem, bulgulara yer verilmiştir. Üniversite öğretmenlerinin iş tatmini düzeyini ölçmek için öğretmenlere anketler dağıtılmış ve bu anketlerden elde edilen veriler bulgular kısmında yer almaktadır.

İÇİNDEKİLER

TUTANAK.....	iii
ÖZET.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLolar.....	xiv
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.2. LİDERLİĞİN TANIMI.....	3
1.3. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	4
1.4. LİDERLİK KURAMLARI.....	8
1.4.1. Özellikler Kuramları.....	8
1.4.2. Davranışsal Kuramlar.....	9
1.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Çalışması.....	9
1.4.2.2. Michigan Liderlik Çalışmaları.....	11
1.4.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	13
1.4.2.4. Blake ve Mouton'ın Yönetim Şebekesi.....	14
1.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	16
1.4.3. Durumsallık Kuramları.....	18
1.4.3.1. House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi	18

1.4.3.2. Hersey-Blanchard durumsal liderlik teorisi.....	19
1.4.3.3. Fiedler'in beklenmedik durum teorisidir.....	19
1.4.3.4. Vroom ve Yetton lider katılım modeli.....	21
1.5. LİDERLİK SİTİLLERİ.....	22
1.5.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderli.....	23
1.5.2. Karizmatik liderlik.....	23
1.5.3. Görev odaklı liderlik	23
1.5.4. İnsan odaklı Liderlik.....	24
1.5.5. Hizmetkar Liderliği.....	24
1.5.6. Otokratik Liderlik.....	24
1.5.7. Demokratik Liderlik.....	24
1.5.8. Laissez-Faire Liderliği.....	25
1.5.9. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik.....	25

İKİNCİ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	26
2.2. İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	27
2.3. İŞ TATMİNİ YAKLAŞIMLARI.....	29
2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	30
2.4.1. Çevresel faktörler.....	31
2.4.1.1. Çalışma Koşulları.....	31
2.4.1.2. Kişisel Gelişim.....	31

2.4.1.3. Ödül.....	32
2.4.1.4. Denetim.....	32
2.4.1.5. İş arkadaşı.....	33
2.4.1.6. İletişim.....	33
2.4.2. Kişisel Faktörler.....	33
2.4.2.1. Cinsiyet.....	33
2.4.2.2. Eğitim Seviyesi.....	34
2.4.2.3. Kıdem.....	34
2.5. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ.....	34
2.5.1. Başlıca İçerik Teorileri.....	36
2.5.1.1. Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi.....	36
2.5.1.2. ERG Teorisi.....	38
2.5.1.3. McGregor X ve Teorisi Y.....	39
2.5.1.4. Herzberg-İki Faktör Teorisi.....	39
2.5.1.5. Başarı İhtiyacı ve Temel İhtiyaç Teorisi.....	41
2.5.2. İş Tatmini Süreç Teorileri.....	41
2.5.2.1. Beklenti Teorisi.....	41
2.5.2.2. Eşitlik Teorisi.....	44
2.5.2.3. Tutarsızlık Teorisi.....	45
2.5.2.4. İş Karakteristiği Teorisi.....	45
2.5.2.5. Hedef Belirleme Kuramı.....	46

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÜNİVERSİTELERDE ALGILANAN
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ: AZERBAYCAN DEVLET
İKTİSATÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİNDE**

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU.....	47
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	47
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	47
3.4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	48
3.4.1. Evren ve Örneklem.....	48
3.4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	49
3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
3.4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	49
3.5. BULGULAR.....	49
3.5.1. Araştırma Örnekleme İle İlgili Kişisel Bilgiler.....	50
3.5.2. Araştırma Örnekleme İle İlgili İş Tatmini Bulguları.....	53
3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKÇA.....	57
EKLER.....	67

Tablolar Listesi

Tablo 4.1. Araştırma Grubunun Demografik Dağılımı.....	52
--	----

Şekiller Listesi

Şekil 1.1: Blake ve Mouton'ın Yönetim Şebekesi.....	16
---	----

GİRİŞ

Liderlik evrimde ve bir organizasyonun geliştirilmesinde merkezi bir role sahip olduğundan, örgütsel değişim süreci, bir organizasyonun en çok arzu edilen şeklini algılayabilecek ve organizasyonel değişim konusunu en uygun şekilde ele alabilecek çok etkili ve yüksek derecede yetkin bir liderlik gerektirmektedir. Başarılı bir liderlik ile başarılı örgütsel değişim, uzun vadeli başarının ve sürdürülebilirliğin anahtarı olan organizasyon için inovasyona yol açabilir(<https://www.diva-portal.org>, 2019).

Memnuniyet, bir ihtiyaç, istek, iştah veya böyle bir tatminden edinilen hissi yerine getirme eylemidir. Memnuniyet, bugüne kadar uzun yıllardır çeşitli disiplinlerde çalışılmış çeşitli tanım ve ilgili kavramlara sahip çok yönlü bir yapıdır. Yöneticilerin, sosyal psikologların ve akademisyenlerin ilgisini çeken pek çok teori ve makale makalede memnuniyet üzerine yoğunlaşır. Çünkü çoğu insan hayatını çalışmakla geçirir ve memnuniyeti artıran faktörleri anlamak, yaşamın bu yönündeki bireylerin refahını geliştirmek için önemlidir (Porter, 1985).

Çalışanlar, organizasyon binasının dayandığı en önemli sütunlardan biri olarak kabul edilir. Kuruluşlar, fiziksel ve insan kaynaklarına bölünebilecek pek çok kaynağa sahiptir. İnsan olmayan kaynakların kullanımı, insan kaynağının çabaları olmadan mümkün değildir. Dolayısıyla, insan kaynakları, kuruluşların diğer kaynaklardan yararlanmalarını sağlayan varlıktır. Her faaliyet doğrudan veya dolaylı olarak insani çabalarla desteklenir, bu nedenle kuruluşlar en iyi çalışanları elinde bulundurmalı ve bu çalışanları seçerken konsantrasyon gerçekten çalışanlara doğru hareket eder. Memnun çalışanlar kuruluşlarına büyük kazanç sağlar. Çalışan memnuniyetinin yapısı,

Çalışanların organizasyon için daha iyi performans ve üretkenlik şeklinde daha fazlasını yapabilmesi nedeniyle önemlidir (Schneider, 1987).

BİRİNCİ BÖLÜM:

LİDERLİK KAVRAMI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Çalışanlarınıza daha üst düzey ekip çalışmasına ilham vermek için, bilmeniz ve yapmanız gereken bazı şeyler vardır . Bunlar genellikle doğal olarak gelmez, ancak sürekli çalışma yoluyla edinilir. İyi liderler liderlik becerilerini geliştirmek için sürekli olarak çalışıyor; Onlar geçmişte olanlar üzerinde kalmıyorlar. (Ramer Grubu, ramergroup.com, 2019)

1.2 LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik ve rolü, günümüzde işletme ve organizasyonlar için en önemli konudur. “Liderler, çalışan bir bireyler grubu için yön belirleyen ve bu üye gruplardan oluşturulmuş bir yönlendirme taahhüdü kazanan ve daha sonra üyeleri yönün sonuçlarını elde etmek için motive eden bireylerdir” (Conger, 1992).

Geleneksel olarak liderlik, liderin sahip olduğu bir özellik setidir veya gruplarla olan ilişkiden kaynaklanan sosyal bir fenomendir. Bu kavramlar liderliğin tanımı hakkında farklı görüşler verebilir. Liderlik hakkındaki bir başka görüş, “liderliğin, ayak izleri her yerde bulunan ama görülecek hiçbir yer olmayan Abominable Snowman gibi” olduğu şeklindedir (Bennis ve Nanus, 1985).

Kısacası, lider, karar alma yetkisine sahip bir kişi, liderlik ise kararlarını uygulama yetkisi veya bunun için örgütsel, kişisel veya sosyal etki süreci ile ilgili başka bir yetkili süreç kümesine sahip bir süreçtir. Gruplar, takımlar veya kuruluşlar yeteneklerini artırmak için daha fazlasını

yapabilir. Liderin seçimi sadece kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda hayata maruz kalmanın yanı sıra sosyal ve kültürel faktörlere de bağlıdır (Bolden, 2010).

1.2. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

French ve Raven'e (1959) göre, liderliğin 5 önemli güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarından birincisi olan meşru güç kaynağı, liderin talepte bulunma yetkisine sahip olduğu ve diğerlerinden uyum bekleyebileceği inancından gelir. İkinci güç kaynağı olan ödüllendirme, liderin çalışanlara ödül veya teşvik sağlama yeterliliğinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü güç kaynağı uzmanlık gücüdür ki, bu güç kaynağı bir lider tarafından sahip olunan bilgi ve becerilerden elde edilir. Dördüncü güç kaynağı referans gücüdür. Bu güç kaynağı, liderin algılanan çekiciliği, karizması veya benzerliğinden kaynaklanır. Son olarak Zorlayıcı güç kaynağı liderin korkusu ve liderin uyumsuzluk için başkalarını cezalandırabileceği inancına dayanır.

French ve Raven'in taksonomisi, popüler ve sıkça kullanılan bir iktidar kavramsallaştırması olmaya devam ederken, son 50 yılda bir dizi başka taksonomi ve modelin daha da geliştirilmesi yapılmıştır. Her ne kadar bu yeni taksonomiler ek güç kaynakları tanımlasalar da, tüm bu güç kaynakları genellikle konumsal güç ve kişisel güç olarak iki geniş boyuta ayrılmaktadır. (Elias, 2008).

Hem bu boyutlar hem de French ve Raven tarafından belirlenen beş spesifik güç kaynağı, bir liderin bir kurumun etik iklimini şekillendirme becerisiyle ilişkilendirilecektir. Her bir güç kaynağını kullanmanın göreceli avantajları ve dezavantajları da incelenecektir.

A. Konumsal Güç

Liderler, tutulan pozisyon sayesinde etik bir iklim üzerinde etkide bulunabilirler. (Elias, 2008).

a) Yasal Güç

Örgüt üyeleri, genellikle liderlik rolündeki kişilerin, belirtilen vizyon ve değerleri desteklemek için çalışanlardan belirli davranışlar talep etme yetkisine sahip olduğunu kabul eder. Liderler etik bir çalışma ortamı oluşturmak ve sürdürmek için örgütsel değerleri yansıtan ve bunlarla uyumlu başkalarını işe almak için stratejiler uygulama, firmanın değerlerini iletmek için yönlendirme oturumları, organizasyonun değerlerini yansıtan yeni çalışanları işe almak için programlar düzenlemek, temel değerleri pekiştirmek için eğitim fırsatları, belirli bir organizasyonda neyin doğru neyin yanlış olduğunu açıklamaya yönelik davranış kuralları, etik olmayan uygulamaları bildirmek isteyebilecek çalışanların gizli korumasını tasarlamak için güçlerini kullanabilir (Elias, 2008).

Maalesef, meşru gücün kullanılmasıyla ilişkili stratejilerden bazılarının sınırlı faydası olabilir. Örgütsel iklimin yalnızca kültürün yüzeysel bir tezahürü olduğunu ve muhtemelen kurulacak örgütlerde kültürel güçleri göz ardı ettikleri için başarısız olan birçok örgütsel değişim programının olduğu belirtilmiştir (Schein 1990: s. 118). Trevino (1986), etik kuralların kurum kültürü ile tutarlı olmadıkça ve uygulanmadıkça etkili olmadığını buldu.

b) Ödül gücü

Etik davranış üzerine kapsamlı araştırmalar, etik davranış isteniyorsa performans ölçümü, değerlendirme ve ödül sistemlerinin etik davranışı

teşvik etmesi gerektiği sonucunu kuvvetle desteklemektedir. Liderler, promosyonlar, ikramiye, artırmalar, cazip iş atamaları, mola ve iltifatlar gibi değerli teşviklerin tahsisatını belirleyebilir (Sims, 1992).

c) Baskıcı güç

Liderler, bir kuruluş içindeki çalışanları, işten kovma, indirgeme, kınama, tehdit, imtiyaz reddi, istenmeyen iş atamaları ve diğer engeller yüzünden etik kurallara uymadıkları için cezalandırabilir. Trevino ve Brown (2005), olumsuz yaptırımların bir kurum genelinde etik dışı davranışların uygunluğu hakkında güçlü mesajlar gönderebileceğini belirledi. Zorlayıcı gücün etkisi, etik olmayan davranışlarda bulunan bireyin ötesine geçebilir. Diğer çalışanların ihlallerden nasıl disipline edildiğini gözlemleyerek, çalışanlar etik olmayan davranışların sonuçları ve bu davranışlardaki liderlik duruşu hakkında açıkça bilgi sahibi olabilirler. (Hegarty ve Sims, 1978)

B. Kişisel Güç

Liderler, kendi yetenekleri ve kişilikleri sayesinde etik bir iklim üzerinde etkide bulunabilirler (Elias, 2008).

a) Uzman Gücü

Bir lider, belirli bir alanda uzman olarak tanıma yoluyla güç kazanabilir. Etik konular hakkında bilgili olarak algılanmak için, bir liderin örgütsel üyelerin karşılaşabileceği etik zorluklarla ilgili derin bir anlayış kazanması gerekir. Liderin uzman gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi için, liderin diğer organizasyonel üyelerin liderin etik zorluklara duyduğu ilgi ve anlayışı hakkında farkında olmalarını sağlaması gerekir. Bu bilinçle, çalışanlar etik seçimlerle karşı karşıya kaldıklarında liderlik yönünü ve yol gösterici olabilir. Bu nedenle, liderin

etik alanında uzmanlık kazanması, algılanan uzmanlık imajını desteklemesi, güvenilirliğini sürdürmesi, firma liderliği sunması, gelişmelerden haberdar olması, çalışanların kaygılarını fark etmesi ve çalışanların öz saygısını tehdit etmekten kaçınması gerekecektir (Bhardwaj, 2019).

Dahası, bir liderin etik anlayışını, bir sektörün karşılaştığı etik zorlukların ötesinde kişisel bir etik çerçeveye genişletmek gerekir. Trevino ve Brown (2005) etik liderlerin değerlere ve etik karar kurallarına dayanarak kararlar aldığını gözlemlemiştir. 25 yıllık araştırma, yönetimin etik felsefelerinin çalışanların etik davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna vardığı için (Sims, 1992), liderlerin kendi etik kurallarını geliştirmenin önemini fark etmeleri önemli olabilir.

b) Referans güç

Liderler, başkaları tarafından beğenilmeleri ve çalışanların liderle özdeşleşmeleri durumunda diğerlerini etkileyebilir. Liderlerin sadece örgütsel değerleri belirtmeleri değil, aynı zamanda kendi değerlerinin ve etik değerlerinin kuruluşun değerleri ile tutarlı olduğunu bilmeleri gerekir. Liderler değerlerini iletmek için hikaye anlatımı yapabilir, çalışanlarla gayri resmi görüşmeler yapabilir, karşılaştıkları etik ikilemler hakkında başkalarını ilgilendirebilir ve endişelendirebilir ve çalışanların endişelerini etik davranışlarda bulunmaya ikna edici bir temyiz ile çözebilir. (Trevino ve Brown, 2005).

Referans gücüne sahip olanlar için bir meydan okuma, çalışanlar tarafından uzaktan algılanabilmeleri ve etik liderliğin büyük ölçüde itibarlı bir fenomen olmasıdır. Üst düzey yöneticiler, kurum genelinde

yüksek düzeyde etik hakkında güçlü bir mesaj ileten olarak görünür. Eğer üst düzey yöneticiler aktif rol modelleri değilse, çalışanlar liderlerin etik konusundaki tutumunu bilemeyebilir veya liderlerin “etik açıdan nötr” olduğunu algılayabilir. Aslında, doğrudan denetim otoriteleri üst düzey yöneticilerden daha sık görülür, bu nedenle, doğrudan denetim otoriteleri farklı bir mesaj gönderirse, üst düzey yöneticilerin referans gücü susturulabilir veya çelişebilir. Denetim otoriteleri sıklıkla üst düzey yöneticilerden gelen mesajları çevirir ve bu mesajları çalışanlarla etkileşime girerek ve günlük beklentileri belirleyerek gerçeğe dönüştürür (Trevino ve Brown, 2004).

1.4. LİDERLİK KURAMLARI

Çevre ne olursa olsun, liderler kararlar almak ve olumlu etkiler yapmak için ortaya çıkarlar. Karar alırken stratejik planlama çok önemlidir. Dubrin'e (2007) göre, şirketin geçmiş performansını ve mevcut durumunu değerlendirmek için kendi kendini analiz etmesi gerekmektedir.

Liderlik çalışması üç ana aşamadan geçti. Birinci aşama, özellik teorisine odaklanmış, ikincisi davranışsal teoriydi, üçüncüsü durumsal teoriydi. Aşağıda, bu teoriler açıklanmaktadır. (Dubrin, 2007).

1.4.1. Özellik Kuramları

1941 gibi erken bir tarihte Stogdill, 124 liderlik özelliği incelemesini gözden geçirdi ve liderlerin akıcı, popüler olduğunu ve işlerini nasıl düzelteceklerini bildiklerini keşfetti. Diğer özellikler sonuçların net ve belirsiz olduğunu ortaya koydu. Stogdill'in (1981) liderliği özelliklerin ne kadar farklı olduğuna bağlı olarak, liderin sahip olduğu bir dizi özellikten ziyade, sosyal bir ortamda insanlar arasında bir ilişki olarak

görmenin gerekli olacağı sonucuna varmıştır. Liderin kişisel nitelikleri modelinin kapsamının, takipçilerin özellikleri, hedefleri ve faaliyetleriyle bazı bağlantıları olması gerektiği vurgulandı. Liderliğin ayrıca değişken ve değişikliklerin etkileşimi olduğu kabul edildi. (Stogdill, 1981)

1949'da Nixon ve Carter, evrensel özellik teorisinin itibarını bozmada etkili olan bir çalışma yayınladılar. Çalışma belirli bir grubun üyesi olan lise öğrencileri üzerinde yapıldı. Onlara entelektüel, din ve mekanik olmak üzere üç görev verildi. Entelektüel sınavlar temelinde lider olarak ortaya çıkan öğrencilerin de büro sınavlarında lider olma eğiliminde oldukları keşfedildi. Mekanik görevlerde ise diğer liderler ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, özellik teorisinin beklentileriyle uyuşmuyordu çünkü liderler aynı görevlere sahip olmalıydı. Son yıllarda, itibar bozucu özellik teorilerini göz ardı ederek, liderlik teorisi ve araştırmalar diğer çerçeve ve yaklaşımlara dönüşmüştür. Bunun talihsiz görünmesine rağmen, evrensel liderlik özelliklerinin bulunmadığı söylenebilir ; Bazı kanıtlar, farklı özelliklerin farklı durumlarda liderlik etkinliğine yol açabileceğini göstermektedir (Outcalt vd., 2000)

1.4.2. Davranış Kuramları

Davranış kuramcıları, yöneticilerin liderlik davranışlarını değiştirmek ve en iyi liderlik tarzlarının öğrenilebileceğini varsaymak için eğitim programları geliştirdiler (Allen, 1998). Tanınmış ve belgelenmiş Michigan Üniversitesi ve Ohio Eyaleti liderlik çalışmaları bu yaklaşımı benimsemiştir (Homer, 1997).

1.4.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Çalışması

Özellikler alanının en önemli incelemelerinden biri 1948'de Ohio State Üniversitesi'nde işletme bilimi ve psikoloji profesörü olan Ralph Stodgill

tarafından yapılmıştır. Çalışmalarında, liderler arasında tutarlı bir özellik modeli bulunamayacağını ilan ederek 120 özellik çalışması yürütmüş ve incelemiştir. Stodgill, bir kişinin bazı özelliklerin bir araya gelmesi nedeniyle lider olmadığını, ancak liderin kişisel özelliklerinin modelinin, takipçilerin özellikleri, faaliyetleri ve hedefleriyle ilgili bir ilişki taşıması gerektiğini iddia etti (Stogdill, 1981; Heilbrunn, 1994) Ayrıca, bu “özellik çalışmaları” liderliği ölçemediğinden, yukarıda da belirtildiği gibi “Büyük Adam” tarih teorisini yıkmış gibi görünüyordular (Heilbrunn, 1994).

Ohio State çalışmaları tarafından belirlenen iki bağımsız faktör olan yapının göz önünde bulundurulması ve başlatılması, aynı anda diğer üniversitelerde yürütülen ve benzer bulgularla sonuçlanan araştırmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmanın etkisi kısmen liderliğin zorunlu olarak doğuştan gelen bir özellik olmadığı, bunun yerine çalışanlara etkili liderlik yöntemlerinin öğretilebileceği düşüncesi idi (Saal ve Knight, 1988). Bu araştırmacılar, hangi davranışların liderleri takipçilerden farklılaştırdığını ve böylece davranışların öğretilebileceğini belirleme konusunda ilerleme kaydediyorlardı. Bu çalışma biçiminin bir başka etkisi de, iş odaklı etkinliklerin yanı sıra insan odaklı faaliyetleri de içerecek şekilde yönetimin odaklarının genişletilmesiyle ilgilidir (Homer, 1997).

Bu çalışmayı sürdüren Blake, Shephard ve Mouton ayrıca Ohio Eyaleti ve Michigan Üniversitesi'nde bulunanlara benzer iki faktörlü bir liderlik davranışı modeli geliştirdi. “İnsanlar için endişe” ve “çıktılar için endişe” faktörlerini çağırdılar. Daha sonra, esneklik olarak üçüncü bir değişken eklediler. Bu çalışmalara göre, yöneticiler iki ana kategoriye giren davranışlarda bulunurlar: görev veya insanlar. Hangi kategorinin

en sık gösterildiğine bağlı olarak, iki kıtanın her birine bir lider yerleştirilebilir. Bu araştırmanın sonucu öncelikle tanımlayıcıydı ve liderleri davranışlarına göre sınıflandırmaya yardımcı oldu (Homer, 1997)

1.4.2.2. Michigan Liderlik Çalışmaları

Likert (1967), Michigan araştırmacılarının, bir sigorta kuruluşunda büro işçileri ile ilgili ilk araştırmalarını yaptıklarını açıkladı. Araştırmadan elde edilen sonuçlar herhangi bir istatistiksel öneme sahip değildi, ancak yüksek verimli bölümlerdeki denetçiler daha az verimli olan sektörlere kıyasla daha farklı davrandılar. Ayrıca Katz ve Kahn (1952), görev operasyonlarına katılmaya kıyasla daha fazla zaman planlaması yapan denetçilerin daha yüksek üretici gruplarla ilişkili olduğunu açıklamıştır. Onların düşünceleri, çalışmak için daha geniş hedefler koymak ve görevlerini yerine getirme şeklini belirleme konusunda daha fazla fırsat vermektir.

Onların astları ile daha fazla ilgilendikleri söylendi ve denetimleri onları ilerletmek için geliştirmeye ve kişisel kazanımlara ilişkin endişeleri ortaya koymaya meyilliydi. Buna dayanarak, çalışanların performansını ve memnuniyetini etkilemek için Michigan araştırmacıları tarafından dört ana faktör belirlenmiştir. Bunlardan birincisi denetim otoritesinin farklılaşmasıdır. Etkili grubun yöneticileri veya denetim otoriteleri prodüksiyonları veya diğer işleri astlarına bırakırken daima üst rolleri üstlenirler. İkincisi denetimin gevşekliğidir. Etkili bir gruptaki astlara işlerini veya görevlerini yerine getirmeleri için genellikle yeterli alan verilir. Üçüncüsü çalışan oryantasyonudur. Bu tür bir grubun denetçileri çoğu zaman bireysel bazlarında astlarına ilgi gösterir ve gösterir. Dördüncüsü grup ilişkisidir. Moral ile verimlilik arasında kesin bir ilişki

bulunamamıştır. Muhtemelen çalışma grubu memnuniyeti devamsızlık ve ciro gibi şeyleri etkileyebilir. (Katz ve Kahn, 1952).

Michigan çalışmalarından başka önemli sonuçlar alındı. Bunlardan en önemlisi, Michigan'daki araştırmaların sonuçlarını Ohio Eyalet Üniversitesi'nin sonuçlarıyla birleştirmeye yardımcı olan iki faktördür. Bu faktörler, çalışmalardan elde edilen sonuçların genel olarak elde edilebilir olmasına rağmen, bireysel durumlara uygulama seviyelerinin sorgulanabilir olduğunu göstermiştir.

Katz ve Kahn (1952) ayrıca Michigan'daki çalışmaların zor olacağı görüşünde olduğunu açıklamıştı. Bu çalışmalar bir imalat şirketindeki çalışanların çalışmalarından elde edilmiştir. Çalışmanın sonucu, astların bir ya da her iki boyutta düşük ya da yüksek olabileceğini ve dikkate alma ve başlangıç yapısının hem boyutlarının bağımsız olabileceğini göstermektedir. Michigan çalışmaları ile bağlantılı olanlardan birkaçı, çalışanın yöneliminin her durumda üretim yönelimi için tercih edildiği kanısındaydı.

Katz ve Kahn'a (1952) göre, üretim şirketindeki en etkili astların hem üretim hem de çalışan odaklı olduğu her iki boyutta da yüksek bulunmuştur. Genel olarak, etkili liderlerin duruma veya duruma bağlı olarak hem üretim hem de çalışan yönelimlerini farklı derecelerde gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç, dikkate alma ve başlangıç yapısına ilişkin Ohio Eyaleti çalışmalarından elde edilen sonuçlarla uyumludur.

Denetim faktörünün gevşekliği ile ilgili olarak benzer sonuçlar elde edilmiştir. Astları kontrol etmek ve görevlerini yerine getirme şeklini değiştirmek için fırsatlar sunmak gibi gevşek denetimin göstergesi olan

davranışlar önemlidir. Bazı çalışmalarda gevşek denetimin yüksek verimlilikle bağlantılı olduğu ve yakın denetimin düşük verimlilikle ilişkili olduğu keşfedilmiştir. Bununla birlikte, bir plastik imalat şirketinde yapılan bir başka çalışma, sıkı denetimin bir dizi olumlu organizasyonel performansa yol açabileceğini göstermiştir (Katz ve Kahn, 1952).

Açıklananlar gibi bulgular göz önüne alındığında, hem yakın hem de gevşek denetimin etkilerinin eldeki durumlar tarafından belirlendiği anlaşılmaktadır.

1.4.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 4 yaklaşma teorisi, çeşitli organizasyonlarda insan davranışını inceleyen Likert tarafından geliştirilmiştir. Bu, organizasyonel performansı artırmak için büyük oranda organizasyonel gelişim uzmanları tarafından kullanılan sistem çapında bir müdahale stratejisidir. Brown (2011, s. 399), Likert kuruluşların bir süreklilik içinde çalıştıklarını savunuyor. Bu teorisyen (Likert), organizasyonların her bir organizasyonun etkinliği ve performansına dayanarak 4 farklı sisteme, yani sistem 1, sistem 2, sistem 3 ve sistem 4'e profillendiğine inanmaktadır. Likert'e göre, sistem 4 düzeyinde faaliyet gösteren kuruluşlar daha üretken ve etkili olma eğilimindedir. Sistem 1 istismarcı otokratik liderdir. Astlara güvenmez, astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler, sorunların çözümünde astların fikirleri nadiren alınır. Sistem 2 yardımsever otokratik liderdir. Astlara olan güvende hizmetçi ile efendisi arasındaki bir güven anlayışına sahiptir. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler. Üstün astlarla ilişkisinde bazen fikirleri sorulur. Sistem 3 katılımcıdır. Astlara kısmen güvenilir ancak, kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler.

Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler. Üstün astlarla olan ilişkisinde genelde fikirleri alınır ve onları kullanmaya çalışır. Sistem 4 demokratiktir. Üst astlara bütün konularda tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamiyle serbest hissederler. Üst astlarla ilişkisinde daima onların fikirlerini alır ve onları kullanır (Brown, 2011).

Süreklilik, sistem 1 ve sistem 4 üzerinde iki uç nokta vardır. Bu çalışma, sistem 4'ün (katılımcı ve dağıtım sistemi) eğitim ortamları üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Bu teori, sistem 1 organizasyonlarının en az etkili ve verimsiz olmaya meyilliyken, sistem 4 organizasyonlarının çok etkili ve üretken olma eğiliminde olduklarını savunmaktadır (Brown, 2011). Likert, sistemler 4 olarak sınıflandırılan organizasyonların daha başarılı ve üretken olma ihtimalinin yüksek olduğunu savunuyor. Diğer sistemlerin geri kalanında, özellikle de sistem 1 ve 2 için, yönetim yukarıdan aşağıya ve münhasırdır. Sistem 1'deki astlara ne yapmaları gerektiği anlatılır ve söylenir. Sorumlulukları, üstteki kararların aldığı kararları uygulamaktır (Brown, 2011).

1.4.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Şebekesi

Blake ve Mouton'un Yönetim Şebekesi liderlik davranışının eleştirel ve önemli bir analizi olarak yaygın olarak kabul edilmektedir. Bazı açılardan, görevlere odaklanma ve alt ile olan ilişkiye odaklanma alanlarını birleştiren Ohio State Studies'e benzer. Ancak, yönetim ağı Odaklanmanın görevler veya “üretim / sonuçlar için endişe” konusundaki derecesini ölçerek bu kavramları daha da geliştirir ve odak, alt veya “insanlar için endişe” ile olan ilişkiye odaklanır. Birin düşük bir endişeyi temsil ettiği ve dokuzun yüksek bir endişeyi temsil ettiği, üretim veya insanlara yönelik endişelere ilişkin çeşitli yanıtlar arasındaki fark için Blake ve McCauley (1991) beş liderlik türü olduğunu öne sürdü:

1.1 — Boşvermiş Yönetim: Hem sonuçlara yönelik endişenin hem de insanlar için düşük endişenin olduğu bir durumu vurgular. Bu liderin ilgisiz doğası astlardan geri çekilen ve başarıya ilgisiz olan davranışlarla sonuçlanır.

1.9 — İnsan Merkezli Yönetim: İnsanlar için yüksek endişe yaratan sonuçlara yönelik düşük kaygının bu kombinasyonu, insanları memnun etmekle görevlerin yerine getirilmesinden daha fazla ilgilenen bir liderle sonuçlanır. Bu lider, arkadaş canlısı ve misafirperver bir ortam yaratmaya çalışıyor.

9.1 — Otoriter Yönetim: Bu, sonuçlar için yüksek bir kaygı, ancak insanlar için düşük bir kaygıyı temsil eder. Bu kontrol edici liderlik tarzı, astları için talimatları endişe ve şefkat göstermeyecek şekilde dikte etmekle karakterizedir.

5.5 — Orta Yol Yönetimi: Bu uzlaşma tarzı, tatmin edici ilişkiler ile sonuçlar için endişeyi dengeleyen liderlerde belirgindir. Grup çalışıyor; ancak, daha büyük başarı potansiyeli var.

9.9 — Takım Yönetimi: Üretime ve insanlara büyük önem verilir. Gelişen insan ilişkileri ve etkili sonuçlara ulaşmanın bu optimal dengesi, en tatmin edici çalışma ortamını sağlar.



Kaynak: (<http://mis.sadievrenseker.com/2014/09/yonetimsel-izgara-modeli-managerial-grid-model>, 14.11.2018)

Şekil 1.1. Yönetimsel ızgara modeli

1.4.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

20. yüzyılın ilk birkaç on yılında, Teori X, bilimsel yönetimin mekanik sisteminin her şeyi elinden almasından sonra iş dünyasında baskın olan stildir. Teori X, vurgulamanın “üretkenliğe, adil bir güne ait çalışma kavramına, kuş tüyü yorganın kötülüğü ve çıktıların kısıtlanmasına, performans ödülleri üzerine” olduğu otoriter bir tarzdır. Son zamanlarda Teori X, çalışanlarla uğraşmanın olumsuz bir yolu olarak görülmüştür. Bu teoride, çalışanların, doğası gereği, işlerinin yükümlülüklerini yerine getirmekte isteksiz oldukları ve bunun yerine işten kaçınmanın veya mümkün olan en az çabayı harcayacak şekilde iş çıktısını azaltmanın bir yolunu bulacağına karar vermeleri varsayılmaktadır. Daha fazla motive olmuş yönetim personeli ve sahipleri çalışanlarını çalışmalarını sağlama

konusunda teşvik ettiğinde, şirket başarılı olacak ve Teori X'in öngördüğü şekilde verimli çalışanlara sahip olacaktır. Personelin işten kaçınma girişimlerini tespit etmek için sıkı bir kontrol ve davranışların izlenmesi gerekmektedir. Kurum, ilgilenen çalışanların etkilerini sabote etmeye dikkat etmeli ve aksaklıkların nedenini bulmalı, sorumluluktan kaçınmak için samimi bir isteğin, sorunun çoğunluğunun temel nedeni olduğu inancına ceza vermelidir (Tim Hindle 2003).

Teori Y, “insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için bu hedeflere bağlı oldukları derecede kendi kendilerini yönlendirme ve öz kontrollerini gerçekleştireceklerini varsayar” şeklinde bir katılımcı yönetim tarzıdır. Bu taahhüdü en üst seviyeye çıkarmak yönetimin temel görevidir. Pek çok yönden, Teori Y, Teori X'inkinden farklıdır. Çalışanların, yönetimin istediğini yapmaya zorlanması gerektiği ve hiçbir koşulda, şirket için kendi yararları olan hiçbir şeyi yapamayacakları düşüncesinin aksine, Teori Y, çalışanların kendilerine daha fazla güven ve sorumluluk verildiğinde daha verimli olduklarını belirtir. Teori Y'ye göre, çalışanlar çalışmak ve üretken olmak istiyor ve işte iyi olma eyleminin kendisi güçlü bir motive edicidir. Ayrıca, eğer izin verilirse çalışanın sorumluluğu ve üretken olma yollarını arayacak olması durumundadır (Tim Hindle 2003). Charles M. Carson'a (2005) ilişkin olarak, McGregor teorisi Y, yönetim tarihinde benzersiz bir yerde durmakta ve işveren-çalışan ilişkilerinin insan tarafındaki yönetimin sorumluluğunun arttırıldığını savunmaktadır.

Kısaca, McGregor'a göre: “İnsan isteyen bir hayvandır ve ihtiyaçlarından biri karşılanır karşılanmaz, onun yerine başka biri belirir. McGregor, şirketleri Teori Y'yi benimsemeye çağırdı. Sadece o, insanları en yüksek başarı seviyelerine motive edebileceğine inanıyordu. X teorisi sadece alt

düzeydeki fiziksel ihtiyaçlarını karşıladı ve üretken olmayı ümit edemedi(Tim Hindle 2003).

1.4.3. Durumsallık Teori Kuramları

Zaman içinde birçok liderlik teorisi geliştirildi, çoğu 1950'lerin sonlarında ve 1960'ların sonlarındaydı. Bu teoriler, liderlerin işlerinde etkili olmaları durumunda durumlara göre değişiklik göstermeleri için özellik ve davranışların gerekliliğini vurguladı ve liderlik etkinliğini etkilemek için 4 faktör sıraladı. Bunlardan birincisi liderin kişiliği, ikincisi hem lider hem de takipçi için görevlerin performans gereksinimleri, üçüncüsü takipçilerinin tutumları, ihtiyaçları ve beklentileri, son olarak dördüncüsü liderin ve grubun örgütsel ve fiziksel ortamıdır (Patchian, 1962).

Birçok durumsal teorinin bilinmesine rağmen, burada sadece birkaç tanesi tedavi edilecek.

1.4.3.1. House ve Evans'ın Yol Amaç Teorisi

House vd. (1974) tarafından verilen acil durum yaklaşımına bir başka katkı. yol hedef teorisi olarak adlandırılır. Burada asıl mesele motivasyondur. Teori, liderlerin genel takipçi memnuniyeti, motivasyon ve performans sağlamak veya yazarlar tarafından belirtildiği gibi farklı lider stilleri gerçekleştirme konusundaki benzersiz ihtiyacını ele almaktadır:

House vd. (1974) dört farklı liderlik tarzı, dört farklı görev durumunda motivasyon ve iş tatmini sağlamıştır.

Evin Yol Hedef Kuramı - Görevden Lider Tarzına Giden Yol:

I. Belirsiz görevler – Lider yönlülük

- II. Belirsiz tekrarlanmayan görevler – Başarı odaklı
- III. Belirsiz eqo içeren görevler – Katılımcı
- IV. Tatmin edici ve stresli görevler – Destekleyici

Modelin içeriği çok karmaşıktır ve bu nedenle test edilmesi çok zordur, bu da oldukça farklı ampirik sonuçlara neden olmuştur. Tamamen model bir dereceye kadar kabul edildi, ancak aynı zamanda sınırlamaları olduğu da görülüyor (Bass 1999; Yukl 1989).

1.4.3.2. Hersey-Blanchard durumsal liderlik teorisi

Durumu ve takipçilerinin vade seviyesini göz önüne alarak bir liderin sağlaması gereken yön miktarına yani görev davranışı ve sosyo-duygusal destek miktarına yani ilişki davranışına dayanmaktadır (Allen, 1998). Uygun miktarda lider görev ve ilişki davranışı, takipçilerin hazır olma düzeyine göre belirlenir. Takipçi hazır olma düzeyi değiştikçe, lider görev ve ilişki davranışının miktarı takipçi hazır olma düzeyine uyacak şekilde değişmelidir (Cairns, Hollenback, Preziosi ve Snow, 1998).

Hersey ve Blanchard, yöneticiler için en iyi tutum olabileceğini, ancak en iyi liderlik tarzının olmadığını savundu. Örneğin, tüm yöneticiler üretim ve insanlarla ilgilenmelidir. Ancak söz konusu tutum, duruma bağlı olarak farklı liderlik tarzlarında ifade edilebilir. Hersey ve Blanchard dört lider kadran geliştirdi (1-4 kadranlar olarak adlandırıldı): "anlatan," "satan", "katılan" ve "delegasyon yapan" (Hersey ve Blanchard, 1996).

1.4.3.3. Fiedler'in beklenmedik durum teorisi

En yaygın olarak bilinen acil durum teorisi, Fiedler'in beklenmedik durum teorisi. Fiedler'in (1967) liderlik etkinlik modeli, liderlik etkinliğini etkileyen örgütsel değişkenleri dikkate alarak, "en iyi" liderlik

tarzının, pozisyon gücü, görev yapısı ve lider-üye ilişkileri de dahil olmak üzere liderlik durumundaki değişken faktörlere bağlı olacağını öne sürmektedir. Teorinin öncülü, liderin kişisel tarzının sabit olmasıdır. Bu nedenle belirli bir liderin gerçekten etkili olmasını sağlamak için değişiklikler yapılmalıdır. Liderlerin takipçilerini etkilemesi için en avantajlı durum, grup üyeleri (iyi lider-üye ilişkileri) tarafından çok sevdikleri, güçlü bir konumaya (güçlü bir güç pozisyonu) sahip oldukları ve iyi tanımlanmış iş (yüksek görev yapısı) gerekmektedir. Bu unsurlar farklı durumları tanımlamak ve bir liderin bir durum üzerindeki kontrol seviyesini belirlemek için birleştirilebilir (Gibson, vd., 2003; Robbins, 2006).

Bu teori, durumsal değişkenlerdeki belirsizliğe bağlı olarak ciddi tartışmalara konu olmuştur. Bunlara örnek olarak LPC (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı) puanı anlamında açıklık olmaması ve tutarsız doğrulamaları gösterilir (Robbins, 2006). Teorinin bir diğer eleştirisi, lider ile işyerindeki durum arasında bir uyumsuzluk olduğunda ne yapılması gerektiğini organizasyonların yeterince açıklayamamasıdır. Liderlere stillerini bir organizasyonda liderliği geliştirme aracı olarak çeşitli durumlara nasıl uyarlayacaklarını öğretmek yerine, bu yaklaşım liderlerin durumsal mühendislikle uğraşmalarını savunur (Yukl, 2006). Bununla birlikte, durumların liderin tarzına uyacak şekilde, özellikle örgüt kültürüyle ilgili olarak, her zaman kolayca değiştirilemediği gerçeğidir. Liderlik, hem liderlerin hem de üyelerin gömülü olduğu durumları veya örgütsel bağlamları içerir. Bu nedenle, bazı durumlarda liderlerin, tarzının örgütsel hedeflere ulaşamayacağı durumlara adapte olması gerekir. Ek olarak, uygulamada, lider-üye ilişkilerinin ne kadar iyi olduğunu, görevin ne kadar

yapılandırılmış olduğunu ve liderin ne kadar gücü olduğunu objektif olarak belirlemek zordur (Robbins, 2001).

1.4.3.4. Vroom ve Yetton lider katılım modeli

Vroom ve Yetton (1973), Vroom Yetton Modeli olarak bilinen şeyi geliştirdi. Bu model karar vermenin çeşitli yollarının olduğunu ve bir yöneticinin, çözülecek sorunun niteliği ve kararın verileceği bağlam göz önüne alındığında en uygun olanı seçmesi gerektiğini belirtir. Model, hangi karar verme tarzının benimseneceğine karar vermek için bir dizi kriter sunmaktadır. Liderlerin karar vermelerine katılım düzeyine ilişkin olarak belirli koşullar altında neler yapılması gerektiğini açıklar (Medcof, 2001). Başka bir deyişle, katılım gereğini soran bir karar ağacını takip ederek, liderin kararın en etkili olması için nasıl karar vermesi gerektiği konusunda bir sonuç çıkarılabilir (Homer, 1997).

Vroom-Yetton Teorisinden çıkan, lider üye değişim teorisi (Linden ve Graen, 1980) olarak da bilinen dikey dyad bağlantı teorisi, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin doğasını ve bu ilişkinin liderlik sürecini nasıl etkilediğini açıklar. Graen çalışanları grup içi ve grup dışı olmak üzere iki gruba ayırdı. Lider ve her grup arasındaki ilişki farklıdır, bu nedenle her grubun çalışma üyelerinin türünü etkileyen faktörler verilmiştir. Örneğin, grup içi üyeler iş görevlerinin ötesine geçen kuruma katkı yaparlar. Buna karşılık, denetçilerinden daha fazla dikkat, destek ve hassasiyet alırlar. Dış grup, süpervizörle daha resmi bir değişim yaşayarak daha rutin ve sıradan görevleri yerine getirir. Araştırmalar genellikle değeri, genel ya da ortalama liderlik tarzının aksine, her bir takipçinin liderle ilişkisinin araştırılmasıyla ilgili teoriyi destekledi. (Linden ve Graen, 1980).

Bu nedenle, liderlik konusundaki geniş ve çeşitli çalışma grubu, liderlik için liderlik tarzları veya birçok uygun yol bulunduğunu düşündürmektedir. Olumsuzluk teorileri, liderlik ve durumun karmaşık bir analizine evrimleşmiş bir felsefe olarak, özellik ve davranış teorilerinden farklıdır.

1.5. LİDERLİK SİTİLLERİ

19. yüzyıldan bu yana, özellik ve süreç yaklaşımları olan liderlik tanımına iki yaklaşım olmuştur. Özellik yaklaşımı, yüzyıl boyunca liderliğin doğal olduğu fikrini sunarken, süreç yaklaşımı liderliğin modern ve daha mantıklı bir işlem olduğunu gösteriyor. Northouse'a göre liderliğin gerçekte ne olduğunu anlamaya çalışırken sayısız sınıflandırma sistemi vardır. Bu sistemler teorik olarak liderliği mantıklı bir akıl yürütme biçimiyle tanımlamayı ve yorumlamayı denedi. Northouse'a göre liderliğe ilişkin dört farklı kriter belirledi ve bunlar: süreç oryantasyonu, etki, grup bağlamı ve hedeflere ulaşma. (Northouse, 2007)

Mevcut liderlik stiline geçmeden önce liderlik tanımının anlaşılması gerekir. Ancak, farklı grupların sayısız liderlik tanımı vardır. Bu yazar, Northhouse tarafından en son ve kabul edilebilir tanımlardan birini tercih ediyor, liderliği, bir kişinin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği bir süreç olarak tanımlıyor. Bu tanım göz önüne alındığında, süreç, etki ve amaç gibi önemli kelimeler göze çarpıyor. Liderliğe bir süreç olarak atıfta bulunmak, liderliğin doğal olduğuna dair eski varsayımları geçersiz kılar. Ayrıca, etkiden bahsetmek, etkinin gücü olmadan etkili değişiklikler yapmanın neredeyse imkânsız olduğu için dikkat çekicidir. Ve son olarak, hedefler her kurum veya kuruluşun

arkasındaki motivasyon veya itici güçtür. Bu gerçekler bu tanımı özlü ama kapsamlı ve kabul edilebilir kılmaktadır. (Northouse, 2007)

Çeşitli liderlik tarzlarının anlaşılması, araştırmacının vaka şirketi için en iyi tavsiyeyi yapmasını sağlayacaktır. Liderlik teorileri gibi, uygulanmakta olan çeşitli liderlik stilleri de vardır. Bunlar aşağıda listelenen liderlik stilleridir.

1.5.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

Bu liderlik biçimi, çalışanların üstlerine bağlı oldukları fikrini desteklemektedir. Aynı zamanda ödül ve ceza hükmünde çalışır. Bürokratik Liderlik şekli, prosedür ve kurallara mutlak uyumu sağlar. Çalışanlar genellikle bu liderliği uzun vadede özellikle kimyasal tesis veya fabrika gibi yüksek riskli bir çalışma ortamında takdir eder. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.2. Karizmatik liderlik

Dönüşümsel liderliğe benzerlik gösteren karizmatik liderler genellikle kendilerine odaklanırlar. Her ne kadar çalışanlar bu tutumda kaşlarını çatmasalar da, dönüşümsel liderlik arasındaki fark, yöntemin ardındaki nedendir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.3. Görev odaklı liderlik

Bu liderlik altında, görevin yerine getirilmesine odaklanılmıştır. Bu liderliğin bir avantajı, son başvuru tarihlerinin genellikle karşılanmasıdır. Ancak görev odaklı liderler genellikle çalışanlarını

umursamıyor. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.4. İnsan odaklı Liderlik

Takım çalışması ve yaratıcı işbirliği bu tarz altında teşvik edilmektedir. Çalışanların çoğu, bu tarzı birlikte taşıdıkça tercih eder, ancak görev odaklı liderliğin tam tersidir ve bazen takım hedeflerini kurumsal hedeflerin önüne çıkarır. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.5. Hizmetkar Liderliği

Bu liderler genellikle örnek olarak liderlik eder, ancak politikada takdir edilmemesine rağmen, çalışanlar hizmetçi liderini tercih eder. Bu liderlik şekli genellikle zayıf olarak eleştirilir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.6. Otokratik Liderlik

Bu liderlik şekliyle çalışanlar, üstlerine kesinlikle boyun eğiyorlar. Kararlar çok hızlı bir şekilde alınsa ve işler daha hızlı yapılsa da, çalışanlardan gelen öneriler ve görüşler nadiren takdir edilmektedir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.7. Demokratik Liderlik

Bu liderler çalışanlara ortak eleştirel düşünme konusunda izin verir, ancak nihai kararlar liderler tarafından verilir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.8. Laissez-Faire Liderliği

Fransızca “cümlesine izin ver” anlamına gelen bu liderlik tarzı, çalışanların kendi başlarına çok az müdahale ile çalışmalarına izin verir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

1.5.9. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik

Muhtemelen en yaygın olarak kabul gören liderlik tarzı, iş dünyasında ve örgütsel liderlikte en iyisidir. Bununla birlikte, diğer liderlik stillerinin özelliklerini de gösterse de, zaman zaman çalışma modunu değiştirerek benzersiz kalmaktadır. Bu, zamanın test edilmesinin nedenini açıklar, bir ceviz kabuğu içinde, mutlu çalışanları ve mutlu liderleri yetiştirir. (Leadership Styles Choosing the Right Style for the Situation, 2012)

İKİNCİ BÖLÜM:

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumlarını açıklar. Diğer bir deyişle, çalışanların işteki istek ve ihtiyaçlarını karşılamadaki mutluluğunu açıklar. Dolayısıyla, bir çalışanın arzuların arzu seviyesine ulaşma algısından kaynaklanan zevkli duygulardır. Maddi olmayan bir değişken olarak iş tatmini duygusal duygularla ifade edilebilir veya gözlenebilir. Başka bir deyişle, bireysel çalışanın belirli bir mesleğe ilişkin içsel ifadesine ve tavrına dayanır. Örneğin, iş beklenen psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçlar sağlıyorsa, çalışan memnuniyeti yüksektir. Ancak, iş psikolojik veya fizyolojik ihtiyaçları karşılamıyorsa memnuniyetin düşük olduğu söylenir (Cook, 2008).

İş tatmini doğada da yatkın olarak kabul edilir (Staw ve Rose, 1985). Mesleki bakış açısıyla kişisel özelliklerin değerlendirilmesinin iş tatmini tahmininde net bir gösterge sağlayabileceği keşfedilmiştir. Eğilim, kişisel özelliklerin iş tatmini düzeyini nasıl etkileyebileceğini ve bireysel genetik makyajın bir faktör olarak tanımlandığını düşünmektedir. Arvey vd. (1989), birlikte yetiştirilmeyen monozigotik ya da tek yumurta ikizlerinde yaptıkları çalışmada genetik makyaj bileşeninin iş tatmini için bir çalışma yürütmüştür. Aynı ikizlerde birbirlerinden belli bir mesafeden beslenen hatta aynı ortamda bulunmayan tek yumurta ikizlerinin de yine de benzer düzeyde tatmin edici bir eğilim gösterdiği sonucuna varmışlardır. Bu onların genetik makyaj bileşenine atfedilir. Ayrıca, çalışanların iş tatmini düzeyindeki farkın kısmen onların işten

çıkarılmalarında veya mizaçlarındaki farklılıklarla izlenebilir. (House vd., 1996)

Lim (2008), iş memnuniyetinin hem kişisel çıkarlarda hem de organizasyon başarısında önemli bir rol oynadığını ve bu nedenle birden fazla sebepten çalışmak için değerli olduğunu belirtmektedir. İş tatmini fenomeninin rolünün bilincinde olan uzmanlar, işçi davranışını kesebileceği ve iş üretkenliğini etkileyebileceği ve bu nedenle de araştırılmaya değer olduğu görüşündedir (George ve Jones, 2008). Bu, “daha sıkı çalışan işçilerin daha üretken” olduğuna inanmakla aynı doğrultudadır. Ancak Staw (1986) bu iddiayı yalanlıyor. Bununla birlikte, iş tatmini kuruluşlara aşağıdaki boyutlarda büyük katkı sağlamaktadır. Geliştirilmiş iş tatmini üretkenliği teşvik eder ve doğasında insani bir değere sahiptir (Smith vd., 1969). Ayrıca, iş tatmini, çalışanların işyerindeki bağlılık ve devamsızlık düzeylerini doğrudan etkiler (Hardy vd., 2003; Alamdar vd., 2012). Ayrıca iş tatmini verimsiz iş davranışlarının asgariye indirilmesini de sağlamaktadır (Dalal, 2005).

Ayrıca, Organ ve Ryan (1995), iş memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirdiğini bulmuşlardır. Dahası, çalışanların elde tutma seviyesini arttırır ve yenilerini almanın maliyetini önler (Murray, 1999). Benzer şekilde Gazioğlu ve Tansel (2002), çalışan devir hızının işyerindeki memnuniyet düzeyinden etkilendiğini belirtmektedir. Memnuniyetsizlik, işe alım, seçme ve eğitim çalışanlarının maliyetini artırarak işletmelerin ilerlemesini emeklidir (Padilla-Velez, 1993).

2.2. İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ

Evrensel olarak kabul edilmiş bir çalışan memnuniyeti tanımı yoktur, ancak literatürde iş doyumunun pek çok tanımı vardır. Bunun nedeni, iş

tatmini, insanlar için kişisel özellikler, ihtiyaçlar, değerler, duygular ve beklentiler dahil olmak üzere farklı faktörlerden etkilendiğinden farklı insanlar için farklı anlamlara gelir. Ayrıca, çalışma ortamı, işin niteliği, çalışanlar için fırsatlar ve çalışma ortamı gibi faktörlerden etkilenen işlerin organizasyona göre farklılık gösterdiğine göre organizasyondan organizasyona değişmektedir. Bu nedenle, iş tatmini tanımının verilmesinden önce, çalışmanın evrensel bir insan etkinliği olarak doğası ve önemi göz önünde bulundurulmalıdır. (Harputlu, 2014)

Farklı yazarların iş tatmini tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımları vardır. İş tatmini konusundaki en yaygın alıntılardan bazıları aşağıda incelenmiştir.

En çok kullanılan iş tatmini tanımı, Locke tarafından “birinin iş ya da iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli ya da olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (A. Judge ve Klinger, 2008).

Vroom iş tatmini konusundaki yaptığı tanımında çalışanın işyerindeki rolüne odaklanmaktadır. Böylece, iş doyumunu, bireylerin şu anda işgal ettikleri iş rollerine karşı tarafındaki duygusal yönelimler olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964).

İş tatmini, insanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. İnsanların iş tatmini dereceleri, aşırı memnuniyetten aşırı memnuniyetsizliğe kadar değişebilir. Bir bütün olarak işleri hakkında tutum sahibi olmanın yanı sıra. İnsanlar ayrıca yaptıkları iş, meslektaşları, amirleri ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönleriyle ilgili tutum sahibi olabilirler (George ve Jones, 2008).

Spector iş tatmininin üç önemli özelliğini listeler. Birinci olarak, organizasyonlara insani değerler tarafından rehberlik edilmelidir. Bu tür organizasyonlar işçilere adil ve saygılı davranmaya yönelik olacaktır. Bu gibi durumlarda iş tatmini değerlendirmesi çalışanın etkinliğinin iyi bir göstergesi olabilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların duygusal ve zihinsel durumlarının iyi bir göstergesi olabilir. İkincisi, çalışanların iş tatmin düzeylerine bağlı olarak davranışı, kuruluşun işleyişini ve faaliyetlerini etkileyecektir. Bundan, iş tatmininin olumlu davranışa ve bunun tersi sonuçlara yol açabileceği, işten memnuniyetsizliğin çalışanların olumsuz davranışlarına yol açacağı sonucuna varılabilir. Üçüncüsü, iş tatmini örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olabilir. İş tatmini değerlendirmesiyle, farklı organizasyonel birimlerdeki farklı memnuniyet seviyeleri tanımlanabilir, ancak bunun karşılığında performansı artıracak organizasyonel birim değişikliklerinin yapılması gerektiğine dair iyi bir gösterge olabilir. (Spector, 1997)

2.3. İŞ TATMİNİ YAKLAŞIMLARI

İş tatmini ve çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesinde üç farklı yaklaşım geliştirilmiştir.

İlk yaklaşım dikkatini işin özelliklerine çevirir ve “bilgi işleme modeli” olarak adlandırılır. Bu modele göre çalışanlar iş, işyeri ve organizasyon hakkında bilgi toplar ve memnuniyet düzeyini belirlemek için bu unsurları bilişsel olarak değerlendirir (Jex 2002: s.117).

İkinci yaklaşım, iş tatmini düzeyinin ölçülmesinin “sosyal bilgiler” - geçmişteki davranışa ve işyerinde diğerlerinin ne düşündüğüne dayanan bilgiler üzerine kurulu olduğunu göstermektedir. Dikkatini, bireysel ön düzenlemeler ve rasyonel karar alma süreçleri yerine, bağlamın

etkilerine ve geçmiş davranışların sonuçlarına kaydırır. Bu nedenle iş tatmini, işteki diğer kişilerin işyerini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Bu yaklaşıma “sosyal bilgi işleme modeli” denir. (Pennings 1986: s. 65)

Üçüncü yaklaşım, iş tatmininin çalışanın özelliklerine veya eğilimlerine dayandığını gösterir. Bu eğilimler deneyime veya genetik mirasa veya her ikisine de dayanabilir (Jex 2002: s.117).

Özetle, iş tatmini işin özelliklerinin, başkalarının görüşünün ve çalışanın kişiliğinin bir fonksiyonu olarak görülebilir:

2.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Şimdiye kadar çalışanların iş tatminini belirlemek için çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve literatürde çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörler hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Bu nedenle, iş tatmininin ilgili ve etkileyen faktörleri hakkında önemli arka plan bilgileri elde edilir.

Bazı araştırmacılar iş tatminin belirleyicilerini inceledi. Locke, iş memnuniyetinin temel boyutlarını işin kendisi, ödeme, terfi, çalışma koşulları, işin yararları, çalışanlar, kişisel değerler, çalışan ilişkisi olarak tanımlamıştır. 1962'de Vroom, iş tatmininin yedi yönü olduğunu belirtti. Bu yönleri tazminat, amir, meslektaşlar, çalışma ortamı, iş içeriği, terfi ve kurumun kendisi olarak belirtti. (Zaim, vd., 2012). Yakın tarihli bir çalışma olarak Şirin iş doyumunu etkileyen faktörleri başarı hissi, yönetim ve çalışanlarla ilişkiler, iş güvenliği, sorumluluk, tanınma, yüksek maaş, terfi fırsatı, rollerin açıklığı, kararlara katılım, özgürlük, iyi koordine iş, süreklilik eksikliği, yer değiştirme, performans, yaşam memnuniyeti ve algılanan iş stresi olarak tanımladı (Çınar ve Karcıoğlu, 2012). Tüm bu tür çalışmalar çalışan memnuniyetinin birçok yönden

olduğu ve çeşitli faktörlerden etkilendiği fikrini desteklemektedir (Zaim, vd., 2012).

Bazı belirleyici faktörlerin bazıları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İş tatmininin belirleyici faktörleri olarak faktörler iki ana gruba ayrılır. Spector'un(1997) çalışmasına göre çevresel faktörler ve kişisel faktörler. Çevresel faktörler; çalışma koşulları, kişisel gelişim fırsatları, ödüller, denetim, iş arkadaşları ve iletişimden oluşur. Kişisel faktörler arasında cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem olan demografik değişkenler bulunmaktadır.

2.4.1. Çevresel faktörler

2.4.1.1. Çalışma Koşulları

Çalışma şartları, işyerinde fiziksel ve sosyal koşullardan oluşur. İnsanlar rahat, güvenli bir ortamda, temiz, modern ve yeterli donanıma sahip bir ortamda çalışmak ve uygun sıcaklık, ışık ve gürültü gibi iyi koşullarda çalışmak ister (Green, 2000). Örneğin, insanlar telefon, konuşma veya kalabalık gibi beklenmedik gürültülerden rahatsız olabilirler ve sıcaklık ya da ışığın olmaması zorlanmaya neden olur (MacMillan, 2012).

2.4.1.2. Kişisel Gelişim

İşçiler becerilerini, yeteneklerini, bilgilerini geliştirmek ve özellikle kişisel gelişim sağlayan yeni şeyler öğrenmek istiyor. Buna paralel olarak, kişisel gelişim fırsatlarından memnunsalr, genel iş tatmin düzeyi artar. Bu nedenle, iş eğitimi kişisel gelişim fırsatları için kilit bir rol oynar, çalışanların işleriyle daha spesifik olmalarına yardımcı olur ve sonuç olarak çalışanların iş memnuniyeti artar. Ek olarak, çalışanların gelişim programları, çalışanlara daha fazla güven duygusu vererek, kariyerlerini kontrol etmeyi ve işlerine yönelik olumlu duyguları

artırmayı sağlayarak çalışanların memnuniyet düzeyini artırmaktadır (Jin vd, 2011).

2.4.1.3. Ödül

Ödül çalışanın isteği ile ilgilidir ve çalışanları motive eder. Bir çalışanın belirli bir görevi yerine getirdikten sonra ne istediğini gösterir. Ödüller iş tatmini ile çok güçlü bir şekilde ilişkilidir (Javed ve diğ., 2012). Ayrıca, ilgili literatüre göre, ödüller dışsal ödüller ve içsel ödüller olarak ikiye ayrılır. Dışsal ödüller para, terfi ve avantajlardan oluşur. İçsel ödüller, bir başarı hissine sahip olmak, takım başarısının bir parçası olmak, iyi bir performans ve kabul edilmiş bir his nedeniyle üstlerin takdir etmesidir. İş tatmini tüm bu duygu ve iadelerle artar (Başar, 2011).

2.4.1.4. Denetim

Çalışanların iş tatmini, denetim otoritesinin çalışanların desteğinden ve tanınmasından olumlu yönde etkilenmiştir. Denetim otoriteleri kurumu temsil ettiği için, destekleyici ve yardımseverlerse, çalışanlar kuruluştaki aynı şekilde algılar (Yang, vd., 2011). Denetim otoriteleri ve astları arasındaki iletişim, çalışanların işlerine karşı tutumlarını belirler. Ayrıca, denetim otoritelerinin yönetim tarzı önemlidir ve farklı olabilir. Örneğin, bir türde, denetçiler çalışanların performansını görmek için kontrol etmek ve astlarla iletişim kurmak gibi şeyleri uygularlar. Bir başka türde, astlarının işleriyle ilgili kararlara katılmalarına izin verir. Ayrıca, çalışanlar ve denetçiler arasındaki iletişim eksikliği çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Yeltan, 2007 ve Beşiktaş, 2009).

2.4.1.5. İş arkadaşı

İş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkileri olan çalışanların işlerinden memnun olma olasılıkları daha yüksektir (Yang, vd., 2011). Locke'a göre çalışanlar, arkadaş canlısı, destekleyici ve işbirliğine açık kişilerle çalışmayı tercih ediyor (Başar, 2011). İnsanlar zamanlarının çoğunu meslektaşları ile geçirdikleri için, meslektaşları onları mutlu ederse, bu iş tatminini olumlu yönde etkiler (Beşiktaş, 2009).

2.4.1.6. İletişim

İşyerinde iletişim, iş memnuniyeti açısından organizasyonlar için esastır. Kurumlarda iç iletişimin iki farklı boyutu vardır. Bunlardan biri sözlü sunum yapma ve geri bildirim verme gibi yönetsel iletişim, diğeri ise resmi kanalların ötesinde birbiriyle iletişim gibi gayri resmi etkileşimdir. Etkili etkileşim ve iletişim, iş memnuniyetini arttırmayı sağlar. Aksine, iletişim eksikliği memnuniyetsizliğe neden olur (Javed ve diğ., 2012).

2.4.2. Kişisel Faktörler

2.4.2.1. Cinsiyet

Literatürde cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkileri araştıran birçok çalışma vardır. Bu konuda farklı sonuçlar var. Bazıları kadınların erkeklerden daha memnun olduğunu öne sürerken, bazıları tam tersi önermektedir. Kadın ve erkeğin farklı sosyal rollere sahip olması nedeniyle işlerinden beklentileri de farklı olabilir. Örneğin, kadınlar çalışma koşullarına ve sosyal ilişkiye daha fazla önem verirken, erkekler ücret ve terfi fırsatları gibi bazı faktörlerden daha memnun. Bu, kadınların beklentilerinin erkeklerden nispeten düşük olduğu her bir cinsiyetin beklenti düzeyleri arasındaki farktan kaynaklanabilir, bu

yüzden kadınlar daha fazla memnun olabilir (Beşiktaş, 2009, & Spector, 1997).

2.4.2.2. Eğitim Seviyesi

Literatürde çoğu araştırma, eğitim seviyesi arttıkça iş doyumunun düşebileceğini göstermektedir. Yüksek eğitilmiş işçiler, tekrarlayan görevlerin yerine getirilmesini gerektiriyorsa, çalışmalarından memnun olmayabilirler İşin gereklilikleri, çalışanın eğitim düzeyine uygun olmalıdır. Aksi halde, bir işçinin eğitim düzeyi işin gereksinimleri için çok yüksekse, bu memnuniyetsizliğe neden olur. Yüksek eğitilmiş insanlar arasındaki memnuniyetsizliğin bir başka nedeni de işlerinden beklentilerin daha yüksek olmasıdır (Green, 2000).

2.4.2.3. Kıdem

Kıdem, çalışanların aynı kuruluştaki işlerinde ne kadar zamandır çalıştığı olarak tanımlanmaktadır. Kıdem tazminatı ile iş doyumları arasındaki ilişki hakkında farklı görüşler vardır. Bazı araştırmalar, yaşta olduğu gibi, kıdem tazminatının da iş içeriği ve iş ortamına aşinalık nedeniyle iş tatmini artışına katkıda bulunmasının beklendiğini belirtmektedir. Öte yandan, bazıları, iş memnuniyeti ve kıdemliliğin De Santis ve Durst'un çalışmasında gösterildiği gibi negatif korelasyon gösterdiğini öne sürmektedir (Green, 2000).

2.5. İŞ TATMİNİ TEORİLERİ

İş tatmini literatürde kendi uygulanabilir şartlarına göre çeşitli teorisyenlerle tanımlanmaktadır. Bölümün bu kısmı, temel teorilerin altını çizmeyi ve geçen on yıllarda iş tatmini konusundaki ana gelişmelere geniş bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır.

Literatürde iş tatminini açıklamaya çalışan çeşitli teoriler vardır, bu teoriler arasında öne çıkanlar içerik teorileri ve süreç teorileri olarak iki kategoriye ayrılır.

İş tatmini teorileri, 1911 yılında Frederick W. Taylor tarafından 'Bilimsel Yönetim' veya 'Taylorizm' fikriyle başlar. Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth ve Henry L. Gantt, işteki insanları motive etmek için maaş teşvik modelleri önerdi. Bu fikre göre, insanlar sadece para ile motive edilebilirler (Luthans, 1995).

İş tatmini çalışmalarının kökeninin 1911'e kadar uzandığı söylenebilir. O zamanlar, Taylor, iş ve işçiler için daha iyi yollar geliştirmek için çalışanlar ve iş görevleri üzerinde çalışmaya başladı. Bireyle ilgili yeni ve farklı bir kavram tanımlayarak sanayi toplumuna ve örgütsel yapılara dayanır. Bu yeni kavram, bireyin örgütlerin ve sanayi toplumlarının gelişimi için stratejik öneme sahip olan motivasyonu, memnuniyeti, mutluluğu ve bağlılığı yönündedir. Ayrıca, Taylor zaman ve hareket çalışmaları ile ilgilenen ilk bilim insanıydı. Taylor'ın teorisine göre, her işçinin hareketleri zaman kazanmak için işe yaramaz hareketleri önlemek için hesaplanmalıdır. İşçileri motive etmek için doğrudan bir ödül sistemi sağlanmalıdır. Ona göre, hızlı terfi veya yüksek ücret artışı umudunu vermek ve daha iyi çalışma koşulları oluşturarak ödüllendirmek gibi bazı özel teşvikler verilmelidir. Buna Taylor tarafından 'Bilimsel Yönetim veya Görev Yönetimi' denir. Sonuç olarak, çalışanların bilimsel yönetimi sayesinde üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için çok çalışmaları teşvik edilmektedir (Atasoy, 2004).

Taylor'un yaklaşımı için iş tatmini prosedürlerini açıklamak yeterli değildir, çünkü insan faktörleri ve insan duyguları önemli değildir. İşçiler aynı zamanda Taylor'un yaklaşımından da hoşnut

değiller çünkü yalnızca tekrarlayan görevlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar ve bu da sektördeki memnun olmayan işçiler olarak bazı tepkilere neden olur. İlerleyen yıllarda Taylor'ın teorisi yeniden düzenlendi (Atasoy, 2004).

2.5.1. Başlıca İçerik Teorileri

İçerik Teorileri, temel olarak belirli ihtiyaçların memnuniyet seviyelerinin ve önceliklerinin belirlenmesi ile ilgilidir. Bu teoriler işteki insanları neyin motive ettiğini anlamak için hala önemlidir (Luthans, 1995).

2.5.1.1. Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi

Maslow'a göre, insanlar belirli bir öncelik sırasına göre ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir. Her seviyede, çalışanların yerine getirilmesini isteyen ihtiyaçlar vardır. Örneğin, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında, ait, saygınlık ve kendini gerçekleştirme konusundaki daha yüksek ihtiyaçlar önem kazanır. Başka bir deyişle, bu modelin varsayımı, yalnızca belirli bir düzeyde tatmin edici hissetmenin, daha düşük bir seviyedeki ihtiyaçlar hakkında bir ihtiyacı daha yüksek düzeyde uygulama arzusu yaratmasıdır. Bir kuruluşun her çalışanı, düşük seviyedeki ihtiyaçlara ulaştıktan sonra bir sonraki seviyeye geçmeyi tercih eder, daha sonra, eski ihtiyaç karşılandığı için önemini kaybeder (Sypniewska, 2013).

Maslow'un teorisine göre, insan ihtiyaçları beş kategoriye ayrıldı. Bunlardan birinci seviye fizyolojik veya temel ihtiyaçlardır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde birinci seviye ihtiyaçlar budur. Bu hiyerarşi düzeyinde, hayatta kalmak için bunların karşılanması gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar yiyecek, su, içecek, barınak, sıcaklık, uyku

ve hayatta kalmak için gerekli diğer faktörlerden oluşur. İkinci seviyeye ihtiyaçlar güvenlik ihtiyaçlardır. Bunlara kendini koruma, fiziksel çevre, hukuk, sınırlar, zarardan kaçınma, istikrar, duygusal sıkıntıdan kurtulma ve geleceğin sağlanmasını içeren hiyerarşinin ihtiyaçları dahildir. Üçüncü olarak ait olmak veya sevmek ihtiyaçları olarak tanımlanmıştır. Bu ihtiyaçlar arkadaşlık, arkadaşlık ve çeşitli faaliyetler, sevgi, aile, ilişkiler ve çalışma grubu vb. İçin insanların gruplandırılmasıdır. Benzerlik, arkadaşlık ve sevgi arzularıyla ilgilidir. Dördüncü ihtiyaç düzeyi öz saygı, başarı, ustalık, bağımsızlık, statü, baskınlık, prestij ve yönetim sorumluluğu, mülkiyet, yetki ve diğer çalışanların saygı duymasından oluşan saygı veya ego ihtiyaçları. Bu tür ihtiyaçlar iş ve sosyal yaşamda karşı karşıya kalabilir. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları beşinci seviyeye ihtiyaçlardır. Bunlar, kendini gerçekleştirme, kişisel potansiyeli gerçekleştirme, kişisel gelişim ve gelişim arayışı olan beşinci ve en üst düzey ihtiyaçlardır. Bu tür ihtiyaçlar, çalışma alanlarından en iyisini yapmayı, kendini geliştirmeyi ve yaratıcı olmayı temsil eder (Gerçeker, 1998).

Bu teori motivasyon hakkında modern iş hayatına önemli katkı yapar. Bu teorinin temel yaklaşımı sayesinde, bir kuruluş işçilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve hiyerarşiyi geliştirmek için işçilere farklı teşvikler sunar.

Bu teori netliği ve yapısı nedeniyle büyük kabul görmüştür. Ancak, birçok araştırma teoriyi ve teoriye dayanarak yapılan ek değişiklikleri eleştirdi. Bu eleştirilerden birini Graham yapmıştır. Graham'a göre Maslow'un masası insanların ihtiyaçlarını hafife alıyor ve beş sınıfa ayrılarak onları basitleştiriyor ve bu ihtiyaçlar hiyerarşisine göre bir ihtiyaca yönelik memnuniyetsizlik açıklanamıyor. (Luthans, 1995)

2.5.1.2. ERG Teorisi

Clayton Alderfer Varlık-İlişkili-Büyüme(ERG) Teorisi önerdi. ERG teorisi, Maslow'un insan ihtiyaçları teorisi hiyerarşisinin bir uzantısıdır. Alderfer, ihtiyaçların beş yerine varoluş ihtiyaçları, psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları, üçüncüsü ise ilgili ihtiyaçlar olarak üç kategoride sınıflandırılabilceğini belirtti. Varlık ihtiyaçları, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kategorilerine benzer. İlişkili olma ihtiyaçları, Maslow'un aidiyetine ve saygı ihtiyacına benzeyen kişilerarası ilişkileri içerir. Büyüme ihtiyaçları, Maslow'un saygınlığı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilişkili olan potansiyelinin gerçekleştirilmesi ile ilgilidir (Barnet ve Simmering, 2006).

Alderfer ve Maslow'un teorileri benzerdir, ancak Alderfer bireyin sürekli olarak üst düzey ihtiyaçları karşılayamadığında, düşük seviyedeki ihtiyaçların motivasyonlarının ana belirleyicileri haline geldiğini öne sürüyor. Diğer bir deyişle, ERG teorisi, üst düzey ihtiyaçların karşılanmasından önce alt düzey ihtiyaçların tam olarak karşılanmaması gerektiğini öne süren ihtiyaçlar hiyerarşisinden farklıdır (Barnet ve Simmering, 2006).

Alderfer ayrıca bireylerin bu seviyeler arasında ileri ve geri hareket ederek motive olduklarını belirtti. Ayrıntılı olarak, Alderfer'e göre, bağlılık memnuniyetinin azalması durumunda, büyüme arzuları azalırken (geriye doğru hareket) varoluş arzuları artma eğilimindedir. Öte yandan, bağlılık memnuniyeti arttıkça ve varoluş arzuları azalırken (ileriye doğru hareket) büyüme arzuları artma eğilimindedir(Ramprasad, 2013).

2.5.1.3. McGregor X ve Y Teorisi

Douglas McGregor, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilere karşılık gelen iki farklı varsayım kümesi içeren Teori X ve Teori Y'yi tanıttı (De Cenzo ve Robbins, 1994). Teori X'in ana varsayımı, çalışanların işten hoşlanmadıkları ve bundan kaçınma eğiliminde olduklarıdır. Bu tür insanlar istenen amaçları başarabilmek için sürekli olarak kontrol edilmeli ve cezalandırılmalıdır. Öte yandan, Y Teorisi, çalışanların işlere bağlı kalması durumunda kendi kendine yönelebileceğini veya kendi kendini kontrol edebileceği varsayılmaktadır (Gerçeker, 1998). McGregor'a göre, Y Teorisi daha geçerli ve daha fazla işe katılım, özerklik ve sorumluluk olarak kabul edilir ve çalışanın motivasyonunu artırır (De Cenzo & Robbins, 1994).

2.5.1.4. Herzberg-İki Faktör Teorisi

Frederick Herzberg, Maslow'un insani ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile yakından ilişkilidir ve iki faktörlü motivasyon teorisi getirmiştir. Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisine göre, faktörler “motivasyon” ve “hijyen” olmak üzere iki boyuta ayrılır. Ona göre, çalışanları doğrudan motive edecek ve memnuniyeti sağlayacak bazı faktörler kendine özgü faktörlerdir. Herzberg, bu faktörleri içsel memnuniyet sağlayan ve kendini gerçekleştirme ve büyütme ihtiyacını temsil eden “motivasyon” olarak adlandırıyor. Motive ediciler Başarı, tecrübe, işin kendisi, sorumluluk, terfi yoluyla statü değişikliği ve büyüme ve gelişme için fırsat gibi kişisel algılara ve içsel hislere dayanır. Öte yandan dışsal memnuniyete yol açan ve memnuniyetsizliğe neden olan “hijyen” faktörleri olarak gözetim, kişiler arası ilişkiler, tanınma, yönetim, şirket politikası ve idaresi, terfi, maaşlar ve sosyal

haklar, statü, iş güvenliği ve fiziksel çalışma koşulları olduğunu belirtmiştir (Hong, T. T., & Waheed, 2011).

Herzberg'in iki faktörlü teorisine göre, çalışan memnuniyetinin temel belirleyicileri iç faktörlerdir, çünkü çalışanlar daha fazlasını elde etmek için motive olurlar. Motivasyon faktörleri kurum tarafından sağlanmıyorsa, memnuniyetsizlik hijyen faktörlerinden kaynaklandığı için bireyler memnuniyetsizleşecektir. Hijyen faktörlerinin olmaması iş memnuniyetsizliğine katkıda bulunur, ancak bunların varlığı memnuniyete katkıda bulunmaz. Başka bir deyişle, hijyen faktörleri karşılanmadığında, memnuniyetsizlik ortaya çıkar, ancak çalışanları motive etmez (Ghafoor, 2012).

Bu teoriye göre, örneğin, motive edici-hijyen teorisinin anlamı, dışsal faktörler olan maaş, fayda ve güvenliğin iyileştirilmesi gibi ihtiyaçların, çalışanların aktif olarak memnuniyetsizleşmelerini engelleyeceği, ancak onları daha iyi performansa doğru ek çaba göstermeleri için motive etmeyeceğidir. Buna karşılık, çalışanları motive etmek için yöneticiler özerklik, fırsatlar, sorumluluk, tanınma, beceri ve kariyer gibi bazı faktörleri sağlayarak içsel faktörleri değiştirmeye odaklanmalıdır (Barnet ve Simmering, 2006).

Öte yandan, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi bazı noktalarda eleştirilmektedir. Teori, memnuniyet ve memnuniyetsizlik arasındaki farkları netleştirmez. “Motive edici” ve “hijyen” olarak adlandırılan bu iki faktör, nüfustan topluma farklı şekilde sonuçlanmaktadır. Memnuniyetsizliğe neden olan herhangi bir faktör, başka herhangi bir koşulda veya başka bir ülkede tatminkarlığa katkıda bulunabilir. Ayrıca, insanlar arasında farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip olduklarından, bu farkın uygulanması zordur. Karşıt görüşe sahip

araştırmacıya göre memnuniyet düzeyi veya sadece hijyen ile memnuniyet düzeyi tahmin edilemez (Stello, 2011).

2.5.1.5. Başarı İhtiyacı ve Temel İhtiyaç Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi McClelland ve Atkinson tarafından geliştirilmiştir. Bireylerin ihtiyaçları üç psikolojik ihtiyaca ayrılır. Bu teorideki bu birincil ihtiyaçlar bağlılık, güç ve başarı için ihtiyaçtır. Birincisi, üyelik ihtiyacı, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurma isteğini yansıtır. İkincisi, iktidara duyulan ihtiyaç, çevresini kontrol etme ve diğerlerini etkileme isteğidir. Üçüncüsü, başarıya duyulan ihtiyaç sorumluluk alma, zorlayıcı hedefler koyma ve performans geri bildirimi alma arzusudur (Garrin 2014).

Bu teori birçok deneysel araştırma için bir köşe taşı olmuştur. Teorinin asıl amacı, bu ihtiyaçlardan birinin bir insanda güçlü olduğu zaman, memnuniyetine yol açan davranışı motive etme potansiyeline sahip olmasıdır. Bu nedenle, özellikle yöneticiler, çalışanlarının bu ihtiyaçlara sahip olup olmadığının ve ne ölçüde ve işlerinin bunları karşılamak için ne ölçüde yapılandırılabilirliğinin anlaşılması için çaba sarf etmelidir (Higgins vd, 2001).

2.5.2. İş Tatmini Süreç Teorileri

Bu konseptte, Vroom, Adams ve Hackman & Oldman en önde gelen teorisyenler haline geldi.

2.5.2.1. Beklenti Teorisi

Beklenti, belli bir sonucun ardından belli bir hareketi ilgilendiren bir inanç olarak tanımlanabilir (Lunenburg, 2011). Amerikalı bir psikolog Edward C. Tolman, 1930'larda "Beklenti Teorisi" ni tanıttı. Bu teori,

insan davranışının beklentiler tarafından motive edildiğini göstermektedir. Teoriye göre, bir birey istenen ödülü elde etmek için belirli bir şekilde davranmaya karar verir, kendini bu davranıştan ne beklediğiyle ilgili özel bir davranış seçmeye teşvik eder. Örneğin, çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla paraya ihtiyaç duyarlarsa, çok çalıştıkları takdirde daha fazla para ile temin edilirler (Ugah ve Arua, 2011).

Victor Vroom sonraki yıllarda Tolman tarafından tanıtılan davranışsal araştırma kavramlarını uyguladı. Beklenti Teorisi iş tatmini ve motivasyonun bir süreç teorisidir. Bu teori, bir bireyin çabasının beklenen sonuçlar ve bir kişinin zihnindeki sonuçların değerleri tarafından belirlendiği beklentileri tanımlar. Diğer bir deyişle, beklenti kavramı bireysel algı ve kişisel davranışlara dayanmaktadır (Liao, vd., 2011).

Beklenti Teorisine göre, çaba, performans ve çabalarından ve performanslarından elde ettikleri ödüller arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanlar güçlü çabanın iyi bir performansa yol açacağına inandıklarında motive olurlar ve iyi performans arzulanan bir ödüle yol açar (Lunenburg, 2011).

Vroom teorisinde beklentiler, araçlar ve değerlemeler olmak üzere üç temel değişken sundu. Bunlardan birincisi olan beklenti değişkeni insanların çaba göstermenin belirli bir performans seviyesine yol açtığına inanma derecesidir. Enstrümantallık değişkeni ise belirli bir performans seviyesinin belirli sonuçlara veya ödüllere yol açtığına ne kadar insan inandığının derecesidir. Üçüncü değişken olan değerlik beklenen sonuçların ne kadar çekici veya çekici olmadığıdır (Lunenburg, 2011).

İçerik teorilerinden farklı olarak, beklenti teorisi, basit bir yaklaşım olmadığı için motivasyon sürecinin karmaşıklığını tanır. Vroom'un beklenti teorisi, çalışanları motive eden şeyler hakkında özel öneriler sunmuyor. Vroom teorisi iş motivasyonundaki bireysel farklılıkları yansıtan bir süreç sunar. Beklenti teorisi, bireyin performansa yönelik beklentisini ve performansa yönelik performans beklentisini tanımlayarak çalışan motivasyonunu artırmak için kılavuzlar sağlar (Lunenburg, 2011).

Bu teorinin anlamı, eğer işçiler daha fazla çaba gösterir ve işlerini daha iyi yaparlarsa, telfi edilirler. Beklenen tazminat ve fiili sonuç arasında tutarsızlıklar ortaya çıkarsa, bu durum çalışanların memnuniyetsizliğine yol açar. Diğer bir deyişle, çalışanlar beklediklerinden daha az alırsa ya da haksız yere tehdit ettiğine inanıyorlarsa, o zaman memnuniyetsizlik oluşabilir (Worrell. 2004). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının değerli ödüllere götüren yüksek çabaya inanmalarını sağlamalıdır (Lunenburg, 2011).

1964 yılında Vroom, iş tatmininin, İş ve Motivasyon adlı çalışmasında tazminat, denetçi, meslektaşlar, çalışma ortamı, iş içeriği, terfi ve öz olarak yedi yönünün bulunduğu dikkat çekti. Bu çalışma sosyal bilimciler tarafından uzun yıllardır kullanılmaktadır (Zhu, 2013).

Ek olarak, 1960'ların sonlarında, Porter ve Lawler, Porter-Lawler Beklenti Modeli olarak bilinen Vroom beklenti modelini genişletti. Porter-Lawler modelinin temel konsepti Vroom'un modeline dayansa da, Porter-Lawler modeli daha karmaşıktı. Bu, artan çabanın otomatik olarak gelişmiş bir performansa yol açmadığını gösterir çünkü bireyler yüksek düzeyde performans elde etmek için gereken yeteneklere

sahip olmayabilir veya gerekli görevleri nasıl yerine getireceklerine dair yetersiz bir algıya sahip olabilirler (Barnet ve Simmering, 2006).

2.5.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi bir motivasyon teorisidir ancak memnuniyet ve memnuniyetsizlikle ilgili önemli noktalar vardır. Adams'a göre, memnuniyet algılanan girdi-sonuç dengesi ile belirlenir. Çalışanların “girdileri” ile “sonuçları” arasında dengeyi kurmayı hedeflediğini belirtti. Girdiler eğitim düzeyi, tecrübe, yetenek, beceri, efor, sorumluluk ve yaş gibi faktörlerdir. Sonuçlar performans, maaş, iyi çalışma koşulları, iş sigortası, terfi, tanıma, statü ve fırsat gibi şeylerdir (Holtum, 2007).

Eşitlik derecesi, girdiler ve çıktılar arasındaki ilişki tarafından tanımlanan bir faktördür. Çalışanlar kendi katkıları ve ödülleri arasında bir karşılaştırma yapar. Bu aşamada, çalışanlar kendilerini adil davranılmadığını düşünürlerse, bu memnuniyetsizlikle sonuçlanır. Eğer ödül oranları diğerlerinden daha düşükse, eşitsizlik artar, çalışanlar ödülleri artırmaya çalışır. Bu mümkün değilse, katkı ve performanslarını azaltırlar. Buna karşılık, eğer bu oran diğerinin oranından yüksekse, suçluluk duygusu ortaya çıkar. Başka bir deyişle, sadece ödülün altında değil aynı zamanda ödülün üzerinde de memnuniyetsizlik ve suçluluk duygusuna yol açabilir (Holtum, 2007).

Sonuç olarak Adams teorisi, sosyal karşılaştırmalara dikkat çekerek motivasyon teorisine önemli katkılarda bulunmuştur. Performans ve ödül arasındaki ilişkiye odaklanan beklenti teorilerinin bir parçası olan Adams'ın teorisi, motivasyon sürecinin daha karmaşık olduğunu ve

Çalışanların dllerini sosyal karşılaştırmalarla değerlendirdiğini ne sürdü (Holtum, 2007).

2.5.2.3. Tutarsızlık Teorisi

Tutarsızlık Teorisi'ne göre, alınan sonuç seviyeleri ile istenen sonuç seviyeleri arasındaki farklılıklar memnuniyeti belirler. Alınan sonuç düzeyi istenen sonuç seviyesinin altında olduğunda memnuniyetsizlik oluşur Katzell ve Locke en gelişmiş iki tutarsızlık teorisi sunmuştur. Locke, algılanan tutarsızlığın önemli olduğunu ve memnuniyetin insanların ne istediği, ne aldıkları ve algıladıkları ile ne elde etmeyi bekledikleri arasındaki farkla belirlenir (Atasoy, 2004).

2.5.2.4. İş Karakteristiği Teorisi

Hackman ve Oldham iş tatmini yönlerini açıklamak için İş Karakteristik Modeli geliştirmektedir. İş zelliklerinin, çalışanların özelliklerinin ve örgütsel özelliklerin etkileşiminden etkilendiğinden iş özelliklerinin iş tatmininin en iyi belirleyicileri olduğunu belirtir. İş Karakteristik Modeli'ne göre iş tatmini,  psikolojik durum - işin anlamlılığı, iş sonuçlarının sorumluluğu, iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkında bilgi sahibi olma altında olan beş iş özelliğine dayanmaktadır. Tecrübeli anlamlılık beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev öneminden oluşan üç iş özelliğine sahiptir. Deneyimli sorumluluğun iş özelliği özerkliktir ve fiili sonuçların bilgisinin iş özelliği 'geri bildirimdir (Green, 2000).

Hackman ve Lawler alışmaları Hackman-Oldham modeli için önemli bir arka plan sağlarken, modellerinde altı iş özelliği ile en yaygın kabul gören iş karakteristik yaklaşımı belirtilmiştir. Bunlar eşitlilik, özerklik, görev kimliği, geri bildirim, başkalarıyla ilişki ve arkadaşlık fırsatlarıdır. (Atasoy, 2004).

2.5.2.5. Hedef Belirleme Kuramı

Hedef Belirleme Kuramı Locke ve Latham tarafından geliştirilmiştir ve bu teoriye göre, hedef belirleme iş tatmini için en önemli bileşenlerden biridir. Hedef belirleme teorisi, motivasyon ve memnuniyet elde etmede belirli hedeflerin önemini vurgulamaktadır. Hedef belirleme sürecinde insanlar duygu ve arzulardan tatmin olmak için hedeflere ulaşmak isterler (Luthans, 1995).

Hedef belirleme teorisinin bulgularından biri, spesifik ve zor hedeflerin daha yüksek performans gerektirmesidir. Bir diğeri, etkili geri bildirim süreci varsa, hedef belirleme en etkili olacaktır. Bu nedenle yönetici, ceza vermek yerine, hedeflere ulaşılmasının neden olmamasının nedenlerini değerlendirmelidir (Luthans, 1995)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

ÜNİVERSİTELERDE ALGILANAN LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSATÜNİVERSİTESİ
ÖRNEĞİNDE

3.1. ARAŞTIRMA SORUSU

Araştırmanı yapmak için ortaya çıkan araştırma sorusuna yer verilmiştir. Buna göre “Üniversite yönetiminin yansıtdığı liderlikle ilgili olan davranış kalıplarının çalışanların iş tatminine tesiri hangi ölçüdedir?” ifadesi araştırma sorusunu meydana getirmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı olarak not edebiliriz ki, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesinin yönetici çalışanlarının yansıtmış oldukları liderlik davranışı ölçülerinin iş görenlerin iş memnuniyeti üzerindeki tesirini hesaplamak, onlarda memnurluk yaratan ve memnunsuzluk oluşturan unsurları ortaya çıkarmak ve böylece iş memnuniyetini artırma bilmenin yollarını aramaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kurumların en vacib girdilerinden birisi iş görenler grupudur. İş görenler, bu kurumda istihdam edilen ve örgütsel amaçlara ulaşmak için bilgilerini ve kabiliyetleri kullanılan kişilerden ibarettir. Çalışanların gün içinde yaklaşık olarak sekiz saat çalıştığı ve bu süreci 20-25 yıl süreyle devam ettirdiği düşünülürse iş görenlerin işinden yeteri kadar tatmin olmasının ne kadar önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İş tatmininin sonuçlarının yalnızca birey için değil aynı zamanda örgüt

içinde ne kadar önemli sonuçlar doğuracağını anlayan yöneticiler, artık insanı kurumun en değerli kaynağı olarak görmektedirler. Sonuç itibariyle çalışanların daha kaliteli bir öğretim görevi oluşturabilme ve kaliteli iş görebilmeleri için reformcu, bilgiye önem taslayan, çoğunlukla birlikte çalışan, verimli bağlantı kurabilen, yetki gücünü astlarına dağıtan ve onların özgüvenini gerçekleştire bilecek rehberlere ihtiyaç duyduğu mevzusunda herkes fikirdedir.

Literatürde bu konuyla ilgili olarak geçmişte yapılan birçok çalışma vardır ve bu çalışmaların her biri farklı değişkenlere bağlı olarak analizler yapmış, farklı sonuçlara ulaşmıştır. Bu araştırmanın üniversite yönetimine, çalışanların iş tatmini ile alakalı etkin ve verimli bilgiler sunacağı aynı zamanda literatüre ve bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırma izni, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve verilerin analizi bölümleri hakkında bilgiler yer almaktadırlar.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi'nde görev üstlenen Rektörün yansıtmış olduğu rehberlik davranışlarının öğretim görevlilerinin iş memnuniyetine etkisinin ortaya çıkarıldığı bu araştırmanın evrenini üniversitede çalışan 805 öğretim üyesi oluşturmaktadır. Araştırmada rastgele olmayan örnekleme yöntemlerinden elverişlilik örnekleme yoluyla 96 öğretmene anket raporu uygulanmış ama 62 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anketi cevaplayan bazı öğretim üyelerinin anket formunu eksik cevapladığı ve okuma yapmadan doldurduğu ispat edildiğinden dolayı araştırma içeriğinden saf dışı bırakılmıştır. Sonuç

olarak anket çalışmasında 55 kişinin anketi değerlendirilmiştir. 55 kişiden oluşan bir örneklemin 800'e yakın kişilik bir evreni temsil edebileceği buradan hareketle araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmüştür.

3.4.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi kabul edilmiştir.

1. Ankete katılan çalışanlar sorulara kendi durumlarını yansıtacak şekilde cevap vermişlerdir.
2. Ankete katılan çalışanlar sorulara içtenlikle ve samimiyetle yanıt vermişlerdir.
3. Anketteki sorulara üniversite personeli tarafından samimi cevaplar verilerek doldurulması için gerekli koşullar sağlanmıştır.

3.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada elde edilen bulgular, Azerbaycan'da faaliyet yapan tüm üniversitelerin değil, sadece araştırma yapılan üniversitenin yöneticisinin liderlik davranışlarının personel iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bilgileri yansıtmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularını aynı şekilde anladığı ve uygulamalarla ilgili gerçek durumu yansıtan bilgileri verdikleri kabul edilmiştir.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler liderlik davranışları ve iş tatmini ölçeği kullanılarak anket yöntemi ile elde edilmiştir.

3.5. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan kişilerin demografik bulgular ve iş tatmini bulgularına yer verilmiştir.

Yapılan araştırmada bu alandaki Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi'nin Kalite Güvence Merkezi ile iletişime geçilmiş ve 2014'den önce bu alanda araştırma yapılmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu da iki rektör arasında liderlik davranışı açısından karşılaştırma yapılmasını mümkün kılacaktır.

3.5.1. Araştırma Örneklemi İle İlgili Kişisel Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde anket sonucunda elimize ulaşan veriler, araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim seviyesi, çalışma yılları, görevleri, yönetici ile çalışma yılları hakkında aşağıdaki Tablo 3.1.'de bilgiler verilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırma Grubunun Demografik Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	21	38.18
Kadın	34	61.82
Medeni Durum	N	%
Bekar	17	30.90
Evli	38	69.10
Yaş	N	%
18-30	9	16.37
31-40	16	29.1
41-50	19	34.54
51-60	6	10.9

61 ve üzeri	5	9.09
Öğrenim Durumu	N	%
Lisans	6	10.9
Yüksek Lisans/Doktora	49	89.1
Hizmet Süresi		
1-5 yıl	9	16.37
6-10 yıl	10	18.18
11-15 yıl	7	12.72
16-20 yıl	15	27.28
21-25 yıl	12	21.82
26 yıl ve üzeri	2	3.63
Yöneticiyle çalışma Yılı		
0-2 yıl	8	14.55
3-5 yıl	26	47.27
6-8 yıl	21	38.18
9 yıl ve üzeri	0	0
Toplam	55	100

Araştırma kapsamında bulunan katılımcıların cinsiyet dağılımı yukarıda verilen tabloda yansıtılmıştır. Bundan dolayı araştırmaya dahil olan ve

geçerli yanıtta bulunan 55 kişiden 21(%25,2)'i erkek olmakla, 34(%74,8)'ü kadın olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma içinde bulunan katılımcıların medeni haline istinaden dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir ve bundan dolayı araştırmaya dahil olan ve tutanaklı yanıtta bulunan 55 katılımcıdan 17(%32,7)'si bekar, 38(%67,3)'i evlidir. Sonuç olarak anket bu anket araştırmasına katılan öğretim görevlilerinin büyük ölçüde medeni halinin evli olduğu görülmektedir.

Araştırmada bulunan katılımcıların yaş grubuna göre dağılımı yukarıda belirtilen tabloda not edilmiştir. Bundan dolayı araştırmada belirtilen ve geçerli yanıtı bulunan 55 katılımcıdan 9(%29,1)'u 18-30 yaş grubunda, 16 (%56,5)'i 31-40 yaş grubunda, 19 (%14,4)'i 41- 50 yaş grubunda, 6(%)'sı 51-60 yaş grubunda 5(%)'i ise 61 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Sonuç olarak anket çalışmasına katılan öğretim üyelerinin büyük hissesini 41-50 yaş aralığı oluşturmaktadır.

Araştırmada sözü geçen katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden 6 (%64)'sı lisans ve 49 (%16,2)'u lisansüstü eğitim mezunudur. Bu sonuçla anket çalışmasına katılan personelin büyük hissesini lisansüstü mezun olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada sözü geçen katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden 9(%33,6)'u 1-5 yıl, 10 (%30,6)'si 6-10 yıl, 7 (%17,4)'i 11-15 yıl, 15 (%13,5)'i 16-20 yıl, 14 (%4,8)'sı ise 21 yıl ve üzeri hizmet etmiştir. Bu sonuçla anket çalışmasına katılan personelin

büyük kısmının kurum içinde 1-10 yıl arasında hizmet yaptıkları söylenebilir.

Araştırmada sözü geçen katılımcıların yöneticiyle çalışma yılına göre dağılımı yukarıdaki tabloda not edilmiştir. Bundan dolayı araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden 8 (%51,7)'si 0-2 yıl, 26 (%26,4)'i 3-5 yıl, 21 (%10,8)'sı 6-8 yıl, yöneticisiyle görev yapmıştır. Bu sonuçla anket çalışmasına katılan personelin büyük kısmının 3-5 yıldır en son yöneticisiyle çalıştığı söylenebilir.

3.5.2. Araştırma Örneklemi İle İlgili İş Tatmini Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde anket sonucunda elde edilen veriler, araştırmaya katılan katılımcıların iş memnuniyeti hakkında bilgilere yer verilmiştir. Anketde yer alan ifadeler 5 kategoride cevaplanmıştır. Bu cevaplar genel olarak olumlu, olumsuz, kararsız olarak değerlendirilecektir.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimi severek ve isteyerek yapıyorum” sorusuna cevapları 49(%89.1) kişi olumlu, 3(%5.45) kişi olumsuz, 3(%5.45) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Bazen işimin iyi olmadığını fikrine kapılıyorum.” ifadesine cevapları 4(%7.27) kişi olumlu, 46(%83.63) kişi olumsuz, 5(%9.1) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimi boş zaman geçirmekten daha çok severim.” ifadesine cevapları 30(%54.54) kişi olumlu, 10(%18.18) kişi olumsuz, 15(%27.28) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Çoğu kez işim bana anlamsız gelir ve işimden usanırım.” ifadesine cevapları 6(%10.9) kişi olumlu, 44(%80) kişi olumsuz, 5(%9.1) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimden fazlasıyla tatmin olduğumu hissederim.” ifadesine cevapları 48(%87.27) kişi olumlu, 5(%9.1) kişi olumsuz, 2(%3.63) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Çoğu zaman işime gitmekte zorlanırım ve gitmek istemem.” ifadesine cevapları 8(%14.55) kişi olumlu, 43(%78.18) kişi olumsuz, 4(%7.27) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimin diğer mesleklerde çalışanlardan daha ilginç olduğunu düşünürüm.” ifadesine cevapları 38(%69.1) kişi olumlu, 6(%10.9) kişi olumsuz, 11(%20) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimden, diğer insanların çoğundan daha fazla memnun olduğumu düşünürüm.” ifadesine cevapları 40(%72.72) kişi olumlu, 7(%12.73) kişi olumsuz, 8(%14.55) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Çalıştığım her gün sanki iş bitmeyecekmiş gibi geliyor.” ifadesine cevapları 15(%27.28) kişi olumlu, 28(%50.9) kişi olumsuz, 12(%21.82) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimi gerçekten zevk alarak yapıyorum.” ifadesine cevapları 49(%89.1) kişi olumlu, 3(%5.45) kişi olumsuz, 3(%5.45) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Bu işe girdiğim için pişmanlık duyuyorum.” ifadesine cevapları 4(%7.27) kişi olumlu, 49(%89.09) kişi olumsuz, 2(%3.64) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve adil olduğunu düşünüyorum.” ifadesine cevapları 25(%45.45) kişi olumlu, 16(%29.1) kişi olumsuz, 14(%25.45) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “İşimde çok az terfi(yükselme) olanağı var.” ifadesine cevapları 30(%54.55) kişi olumlu, 11(%20) kişi olumsuz, 14(%25.45) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımdan memnunum.” ifadesine cevapları 42(%76.36) kişi olumlu, 6(%10.9) kişi olumsuz, 7(%12.72) kişi kararsız olmuştur.

Araştırmaya katılan ve geçerli yanıt veren 55 kişiden “Üniversite içindeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.” ifadesine cevapları 43(%78.18) kişi olumlu, 5(%9.1) kişi olumsuz, 7(%12.72) kişi kararsız olmuştur.

3.6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesinde anket çalışmasının sonucu olarak elde edilen verilerden yola çıkarak sonuçlar ve öneriler yer almaktadır. Bu verilere dayanarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma evrenini oluşturan Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesinde çalışan toplam 55 katılımcı ile yapılmış, iş tatmini ile liderlik arasında ilişkiyle alakalı hipotezler kurulmuştur.

İş tatmini ile ilgili anketden elde edilen bulgulara bakıldığında zaman çalışanların gerek işini severek isteyerek yapmak, işinden tatmin olmak, diğer çalışanlardan daha memnun hiss etmek, işini severek ve isteyerek yapmak, üniversite içindeki iletişim gibi konularda katılımcılardan genel olarak %75-90 civarında olumlu cevap alınmıştır.

Anketi cevaplayan kişilerin işlerinin boş zamanla kıyaslandırıan, sorumlu oldukları işlerinin fazla olupolmamasını gösteren ve aldıkları ücret konusunda olan sorularda ise cevaplar genel olarak %45-55 olarak olumlu olmuştur.

Anketde verilen bu cevaplardan çalışanların neredeyse yarısının genel olarak işlerini sevdiği, işinden memnun oldukları ve iletişim konusunda sorun yaşamadıklarının yanı sıra sorumlu oldukları işlerin karşılığında aldıkları ücreti yeterli görmedikleri ve bu nedenle boş zamanlarını işlerine daha çok tercih ettikleri kanaatine varılmıştır.

Çalışanlar arasında yaşanan bu tatminsizliğin en temel nedeninin ücret olduğunu düşünülmektedir. Bu yüzden ücretde yeniden değerlendirilmesi üniversitelerdeki eğitim kalitesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Allen, Gemmy. (1998), from Dallas County Community College, Department of Business Administration and Management, <http://www.ollie.dcccd.edu/mgmtl374/bookcontents/4directing/leadinu/lead.htm>, 17.12.2018

Alamdard, H. K., Muhammad M., Muhammad A. & Wasim H. (2012), Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. African Journal of Business Management, cilt 6, s. 2697-2705.

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989), Job satisfaction: Environmental and genetic components. Journal of Applied Psychology, s. 187–192.

Atasoy, T. (2004). A Comparative Study on Job Satisfaction in Large and Small Size Enterprises. Ms. Thesis, Middle East Technical University.

Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma.

Barnet T., & Simmering M. (2006). Motivation and Motivation Theory, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Motivation-andMotivation-Theory.html>, 11.10.18

Bass, B.M.; Avolio, B.J.; Jung, D.I. 1999. “Re-examining the components of transformational and transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire.” Journal of Occupational and Organizational Psychology, s. 441-462.

Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Marmara University.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: the strategies for taking charge. New York: Haper and Row, cilt 24, s. 503-508

Bhardwaj, N. Expert power: Lead from the front. <http://neerajnis.blogspot.com/2008/08/expert-power-leadfrom-front.html>, 24.01.2019

Blake, R. R., & McCanse, A. A. (1991). Leadership dilemmas— Grid solutions. Houston, TX: Gulf.

Bolden. R (2010), what is leadership? Leadership southwest Research Report, s. 5-7, s. 28-30

Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, s. 17, s. 595-616.

Brown, R. B. (2011). An Experiential Approach to Organizational Development New Jersey: Pearson.

Cairns, Thomas D., Hollenback, John, Preziosi, Robert C., Snow, William A. (1998). Technical note: A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. Leadership & Organization Development Journal

Charles M. Carson, (2005) "A historical view of Douglas McGregor's Theory Y", Management Decision, Emerald Group Publishing Limited, vol. 43, s.450 - 460

Çınar, O., & Karcıoğlu, F. (2012). Yayıncılık Sektöründe İş Tatmini Düzeyi: Doğu Anadolu, Türkiye Ağrı İlinde Bir Anket Çalışması. Ekonomi ve Yönetim, s.712-718.

Conger, J.A, (1992) "Reflections on Leadership and Spirit", Conference on Leadership and Spirit, Boston, s. 12-13.

Cook, L. A. (2008), Job Satisfaction and Performance: Is the Relationship Spurious?. MSc. Texas A&M University.

De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1994). Human Resource Management: Concepts & Practices s. 325–345, s 409-441

Digitala Vetenskapliga Arkiver, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:326289/fulltext01>, 11.05.2019

Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, s. 267-283.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The basis of power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* s. 529-569. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Garrin, J. (2014). The Power of Workplace Wellness: A Theoretical Model for Social Change Agency. *Journal of Social Change*, 109–117.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2002), Job satisfaction in Britain: Individual and jobrelated factors. *Economic Research Centre Working Papers in Economics*. <http://ideas.repec.org/p/met/wpaper/0303.html>, 27.01.2019

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, s. 78

Gerçeker, A. (1998). A Quantitative Approach for Analysing Motivational Factors; And Its Application. Middle East Technical University.

Ghafoor, M. M. (2012). Role of Demographic Characteristics on Job Satisfaction. Far East Journal of Psychology and Business. s. 6, s. 30-45.

Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2003). Organizations Behavior structure processes, Boston, Mass.: McGraw-Hill.

Green, J. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Harputlu, Ş. (2014). Job Satisfaction and Its Relation with Perceived Workload: An Application in a Research Institution. Middle East Technical University, Department of Industrial Engineering.

Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003), The impact of psychological distress on absence from work. Journal of Applied Psychology, s. 306-314.

Hersey, Paul, & Blanchard, Ken. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the lifecycle theory of leadership. Training & Development, s. 42-48.

Hegarty, W. H., & Sims, H. P. (1978). Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. Journal of Applied Psychology, s. 451-457.

Heilbrunn, Jacob. (1994). Can leadership be studied? The Wilson Quarterly, s. 18

Higgins, E. T., Friedman, R. S., Harlow, R. E., Idson, L. C., Ayduk, O. N., & Taylor, A. (2001). Achievement orientations from subjective

histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, s. 31, s. 3-23.

Holtum, (2007). Linking extrinsic and intrinsic motivation to job satisfaction and to motivational theories: A comparison between the public sector (nurses) and the private sector (call centre agents). University of Maastricht.

Hong, T. T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*, s. 73-94.

House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996), Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*,s. 203-224.

House, R.J., Mitchell, T.R. 1974. "Path-Goal Theory Of Leadership," s. 140-146

Homer, Melissa. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management*, s. 270

Javed, M., Rafig, M., Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, s. 348–363.

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

Jin-lou Z, Yi-fei C., & Zhao L. (2011). Risk Assessment of Offshore Engineering Equipment Projects — A Case Study of Fall Pipe Vessel in

China. Management Science and Engineering (ICMSE), 2011 International Conference, s. 994-1002,

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human relations research. In E. Swanson, T. Newcombe, & E. Hartley (Eds), Readings in social psychology s. 650-665

Leadership styles: Choosing the right style for the situation
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_84.htm, 25.12.2018

Likert R. (1967) The human organization: Its management and value, NY McGraw-Hill

Linden, Robert C. & Graen, George. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, s. 451

Liao, H. L., Liu S. H., & Pi, S. M. (2011). Modeling Motivations For Blogging: An Expectancy Theory Analysis. Social Behavior and Personality, s. 251-264.

Lim, S. (2008), 'Job Satisfaction of Information Technology Workers in Academic Libraries', Library and Information Science Research, s. 115-121.

Luthans, F. (1995). Organizational Behaviour, s. 113–198

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation : Motivating by Altering Expectations, s. 1–6.

MacMillan, C. (2012). The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator. The University of Waikato.

Medcof, John W. (2001). Resource-based strategy and managerial power in networks of internationally dispersed technology units. *Strategic Management Journal*, s. 999

Murray, R. A. (1999), Job Satisfaction of Professional and Paraprofessional Library Staff at Chapel Hill, North Carolina. University of North Carolina at Chapel Hill.

Northouse, P.G, 2007. Leadership: Theory and practice. London: Sage publications

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, s. 775-802.

Outcalt C, Faris S.K and McMahon K.N. (2000) Developing Nonhierarchical leadership on campus: cases studeis and best practices in higher education, Greenwood publishing group incorporated.

Padilla-Velez, D. (1993). Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico. The Ohio State University.

Patchian M (1962) "Supervisory Methods and group performance norms", administrative quartery, s.1-7.

Pennings, J.M. (1986) An Organizational Behavior Approach. Markus Wiener Publishing Inc., America

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Ramprasad, K. (2013). *Motivation and Workforce Performance in Indian industries*, s. 25-29.

Ralph M. Stogdill Bernard M. Bass (1981) *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9cu baskı.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2006). *Foundations of management* (2ci baskı.). Frenchs Forest, N.S.W: Prentice Hall.

Saal, F.E., & Knight, P.A. (1988). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Co.

Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 109-119.

Schneider, B. (1987). *Organizational Climate*. *Personnel Psychology*, s. 447- 479.

Sims, R. L. (1992). *The challenge of ethical behavior in organizations*. *Journal of Business Ethics*, s. 505-514. Thomas, T., Schermerhorn, J. R., J

Smith, D., & Cranny, F. (1969), *Job Satisfaction, Effort and Commitment*, *Journal of Business management*, s. 151-164

Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Stello, C. M. (2012). Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review. University of Minnesota.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985), Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, s. 469-480.

Staw, B. (1986), Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, s. 40-53.

Sypniewska, B. A. (2013). Evaluation of Factors Influencing Job Satisfaction. *Vizja Press&IT*, s. 57–71.

Ramer Group, Concepts of Leadership, <https://ramergroup.com/wp-content/uploads/2017/09/Ramer-Resources-CONCEPTS-OF-LEADERSHIP.pdf>, 22.10.2018

Tim Hindle 2003, "Guide to Management Ideas and Gurus", *The Economist* s. 322

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management*, s. 601-617.

Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance* s. 69-87

Ugah, A. D., & Arua U. (2011). Expectancy Theory, Maslow's Hierarchy of Needs, and Cataloguing Departments. *Library Philosophy and Practice*, <http://unllib.unl.edu/LPP>. 08.11.2018

Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg, Pennsylvania: University of Pittsburg Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Yang, S. B., Brown G. C., & Moon, B. (2011). Factors Leading to Corrections Officers' Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, s. 359-369.

Yeltan, A. (2007). *Effect of Coaching on Job Satisfaction*. Marmara University

Yukl, G.A. 1989. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research." *Journal of Management*, s. 251-289.

Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: Pearson.

Zaim, H., Kurt, I., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis of Employee Satisfaction and Performance: A Field Study In The Finance Sector. *International Journal of Business And Management Studies*, s. 31-42

Zhu, Y. (2013). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, s. 293–299.

EKLER

Ek. 1: Araştırmada Kullanılan Anket

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği “X” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz?

a. ☐ Erkek b. ☐ Kadın

2. Medeni Durumunuz?

a. ☐ Bekar b. ☐ Evli

3. Yaşınız:

a. ☐ 18-30 b. ☐ 31-40 c. ☐ 41-50 d. ☐ 51-60 b. ☐ 61 ve üzeri

4. Öğrenim Durumunuz?

a. ☐ İlköğretim b. ☐ Orta öğretim c. ☐ Lise d. ☐ Lisans e. ☐ Yüksek Lisans/Doktora

5. Üniversitedeki hizmet süreniz?

a. ☐ 1-5 Yıl b. ☐ 6-10 Yıl c. ☐ 11-15 Yıl d. ☐ 16-20 Yıl e. ☐ 21-25 Yıl f. ☐ 26+ Yıl

6. Şuanda görev yapan yöneticinizle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

a. ☐ 0-2 yıl b. ☐ 3-5 yıl c. ☐ 6-8 yıl d. ☐ 9 yıl ve üzeri

BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ

Bu bölüm çalışmakta olduğunuz işinizle ilgili tatmin düzeyinizi ölçmek için düzenlenmiştir. Her ifadeyi dikkatli biçimde okuduktan sonra, bu

ifadelere katılma derecenizi uygun ayıraç () içine “X” işareti koyarak belirtiniz.

SORU NO	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi severek ve isteyerek yapıyorum	()	()	()	()	()
2	Bazen işimin iyi olmadığını fikrine kapılıyorum.	()	()	()	()	()
3	İşimi boş zaman geçirmekten daha çok severim	()	()	()	()	()
4	Çoğu kez işim bana anlamsız gelir ve işimden usanırım.	()	()	()	()	()
5	İşimden fazlasıyla tatmin olduğumu hissedirim	()	()	()	()	()
6	Çoğu zaman işime gitmekte zorlanırım ve gitmek istemem.	()	()	()	()	()
7	İşimin diğer mesleklerde çalışanlardan daha ilginç olduğunu düşünürüm.	()	()	()	()	()
8	İşimden, diğer insanların çoğundan daha fazla memnun olduğumu düşünürüm.	()	()	()	()	()
9	Çalıştığım her gün sanki iş bitmeyecekmiş gibi geliyor.	()	()	()	()	()
10	İşimi gerçekten zevk alarak yapıyorum	()	()	()	()	()
11	Bu işe girdiğim için pişmanlık duyuyorum.	()	()	()	()	()
12	Yaptığım iş için ödenen ücretin yeterli ve adil olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
13	İşimde çok az terfi(yükselme) olanağı var.	()	()	()	()	()
14	Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımdan memnunum.	()	()	()	()	()
15	Kuralların bazıları işimi tam yapmamı engelliyor	()	()	()	()	()
16	Üniversite içindeki iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()