



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış

**KENDİ KENDİNE LİDERLİK TARZININ İŞ TATMİNİ VE  
İŞ ÖZERKLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye  
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Pınar KUTANİS

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2018



KENDİ KENDİNE LİDERLİK TARZININ İŞ TATMİNİ VE İŞ ÖZERKLİĞİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Pınar KUTANIS

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

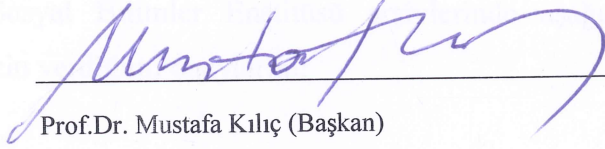
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış


Yüksek Lisans Tezi

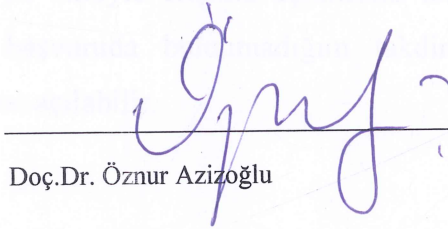
Ankara, 2018

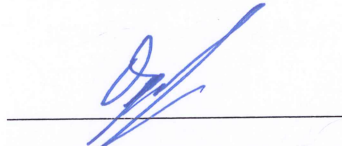
## KABUL VE ONAY

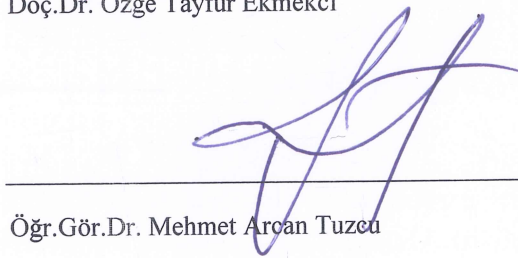
Pınar Kutanis tarafından hazırlanan "Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 04.06.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Prof.Dr. Mustafa Kılıç (Başkan)

  
Prof.Dr. Semra Güney (Danışman)

  
Doç.Dr. Öznur Azizoglu

  
Doç.Dr. Özge Tayfur Ekmekci

  
Öğr.Gör.Dr. Mehmet Arçan Tuzcu

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Musa Yaşar SAĞLAM

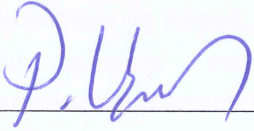
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

04.06.2018

  
\_\_\_\_\_

Pınar Kutanis

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin/raporumun tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinlerin yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı dünya çapında erişime açılabilir ve bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir.

(Bu seçenekle teziniz arama motorlarında indekslenebilecek, daha sonra tezinizin erişim statüsünün değiştirilmesini talep etmeniz ve kütüphane bu talebinizi yerine getirirse bile, teziniz arama motorlarının önbelleklerinde kalmaya devam edebilecektir)

- Tezimin/Raporumun ..... tarihine kadar erişime açılmasını ve fotokopi alınmasını (İç Kapak, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) istemiyorum.

(Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir, kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisi alınabilir)

- Tezimin/Raporumun 04.07.2019 tarihine kadar erişime açılmasını istemiyorum ancak kaynak gösterilmek şartıyla bir kısmı veya tamamının fotokopisinin alınmasını onaylıyorum.

- Serbest Seçenek/Yazarın Seçimi

04/06/2018

  
Pinar Kutanis

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Semra GÜNEY** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

  
**Pınar KUTANİS**

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başlangıcından tamamlanmasına kadar tüm süreçte desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışanım Prof. Dr. Semra Güney'e, literatür taramasında, kaynak bulmamda her zaman yardımcı olan değerli hocam Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu'na, istatistiksel hesaplamalarda ve bu süreçte bana destek veren arkadaşım Özge Çifçi'ye, verilerin toplanmasında yardımlarını esirgemeyen iş arkadaşlarıma, akrabalarım ve dostlarıma, maddi manevi desteğini esirgemeyip daima yanımda olan eşim Cem Koray Kutanis'e, kardeşim Zühal Tatoğlu'na, Nurgül Badioğlu Şahin'e, sürekli çalışmama izin veren oğullarım Mete Kutanis ve Batu Kutanis'e, manevi desteklerini sürekli hissettiğim anneme ve babama, son olarakta çalışmam sırasında küçük veya büyük yardımcı olan herkese çok teşekkür ederim.



## ÖZET

KUTANİS, Pınar. *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin kendi eylem ve düşüncelerini kontrol etmek için kendilerini etkilemek yoluyla bireysel düzeyde bakış açısı sürecini temsil eder. Örgütsel anlamda ise kendi kendine liderliğin hedefi, örgütte yer alan bireylerin kendi yaşamlarını, örgütü geliştirmek için öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel stratejileri uygulayarak daha etkili olarak yönlendirmeleridir. Bu araştırmanın amacı ise; çalışanların kendi kendine liderlik tarzının ve stratejilerinin kullanımının iş tatmini ve iş özerkliği üzerine etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin de kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılmasındaki etki durumunu incelemektir. Bu amaçla; veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve sağlık sektöründe çalışan 230 personele ulaşılmış ve 200 personelden (%86,95) yanıt alınmıştır. Toplanan bu verilere korelasyon ve regresyon analizi uygulanarak bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular sonucunda; kendi kendine liderlik kavramı ile iş tatmini arasında orta seviyede bir ilişki olduğu ve iş özerkliği ile ilişkisi olmadığı ancak, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının iş tatmini ve iş özerkliği üzerinde etkisi olduğu ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi özelliklerin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

### **Anahtar Kelimeler**

Kendi Kendine Liderlik, İş Tatmini, İş Özerkliği.

## ABSTRACT

KUTANIS, Pınar. *A Study on The Effectiveness of Self Leadership on Job Satisfaction and Job Autonomy*, Master's Thesis, Ankara, 2018.

The concept of self-leadership represents the process of perspective at an individual level by influencing individuals to control their actions and thoughts. In an organizational sense, the goal of self-leadership is to direct individuals in the organization more effectively by implementing their own behavioral and cognitive strategies by learning to improve their own lives. The aim of this research is to determine whether employees' self-leadership style and the use of their strategies have an impact on their job satisfaction and job autonomy. Investigating the effects of demographic variables such as age, gender, educational status and duration of working on using self-leadership strategies is also included in the objectives of this study. For this purpose, a questionnaire was used as a data collection method, 230 employees working in health sector were reached and 200 staff (86,95%) were responded. Findings were obtained by applying correlation and regression analysis to the collected data. These findings suggested that there is a moderate relationship between the concept of self-leadership and job satisfaction and it is not related to job autonomy, but the use of self-leadership strategies has an impact on job satisfaction and job autonomy and finally there is no significant relationship between demographic characteristics such as age, gender, educational status and duration of working and the use of self-leadership strategies.

### Key Words

Self - Leadership, Job Satisfaction, Business Autonomy.

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>BİLDİRİM</b> .....	ii
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI</b> .....	iii
<b>ETİK BEYAN</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZET</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	xi
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1. BÖLÜM: TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	4
<b>1.1 LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI</b> .....	4
1.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	4
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik .....	9
1.1.3. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar.....	11
1.1.4. Kendi Kendine Liderlik.....	13
1.1.4.1. Kendi Kendine Liderlik Modeli.....	15
1.1.4.2. Kendi Kendine Liderlik Modeli Stratejileri.....	18
1.1.5. Kendi Kendine Liderlik ile Benzer Kavramların İlişkisi .....	27
<b>1.2. İŞ TATMİNİ</b> .....	28
1.2.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı.....	29
1.2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi .....	32
1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Kişisel ve Örgütsel Faktörler .....	36

1.2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler.....	37
1.2.3.2. İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	41
1.2.3.3. Dışsal ve İçsel Tatmin.....	46
1.2.4. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	48
1.2.4.1. İşe Yabancılaşma .....	49
1.2.4.2. İşten Ayrılma .....	53
1.2.4.3. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık.....	55
1.2.4.4. Performans Değişimi .....	56
1.2.5. Kendi Kendine Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi.....	57
<b>1.3. İŞ ÖZERKLİĞİ.....</b>	<b>61</b>
1.3.1. İş Özerkliği Kavramının Tanımı ve Önemi .....	62
1.3.2. İş Özerkliği Kavramının Temel Unsurları .....	67
1.3.2.1. Bilgi .....	68
1.3.2.2. Bağımsızlık .....	68
1.3.2.3. Kıyaslama Yapabilme.....	69
1.3.2.4. Karar Alma Becerisi .....	70
1.3.2.5. Kararlılık.....	71
1.3.3. İş Tatmini ve İş Özerkliği Kavramlarına Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	71
1.3.4. Kendi Kendine Liderliğin İş Özerkliği Üzerindeki Etkisi .....	73
<b>2. BÖLÜM: KENDİ KENDİNE LİDERLİK TARZININ İŞ TATMİNİ VE İŞ ÖZERKLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>76</b>
<b>2.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI .....</b>	<b>76</b>
<b>2.2. ÖRNEKLEM .....</b>	<b>77</b>
<b>2.3. ÖLÇÜM ARACI .....</b>	<b>80</b>
<b>2.4. ANALİZLER .....</b>	<b>82</b>

2.4.1. Verilerin Toplanması .....	82
2.4.2. Faktör Analizi.....	83
2.4.3. Güvenilirlik Analizi .....	85
2.4.4. Korelasyon Analizi .....	85
2.4.5. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	87
<b>2.5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA .....</b>	<b>95</b>
2.5.1. Veri Toplama Sonuçları .....	95
2.5.2. Kullanılan Analizlerin Sonuçları .....	96
2.5.3. Hipotezlerin Test Sonuçları.....	100
2.5.4. Tartışma ve Değerlendirme.....	101
<b>2.6. ÇALIŞMANIN KISITLARI .....</b>	<b>105</b>
<b>2.7. BU ÇALIŞMANIN LİTERATÜRE KATKISI VE İLERİDE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER .....</b>	<b>106</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>108</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>111</b>
<b>EK 1. Orjinallik Raporu.....</b>	<b>127</b>
<b>EK 2. Etik Kurul İzni .....</b>	<b>128</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo-1</b> : Lider ve Liderlik Kavramları.....	8
<b>Tablo-2</b> : Yönetici ve Lider Farkları .....	11
<b>Tablo-3</b> : Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi.....	12
<b>Tablo-4</b> : Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	78
<b>Tablo-5</b> : Kendi Kendine Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri ..	81
<b>Tablo-6</b> : Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler ..	84
<b>Tablo-7</b> : Kendi Kendine Liderlik, İş Tatmini ve İş Özerkliği Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Değerler.....	85
<b>Tablo-8</b> : Araştırma Değişkenlerine ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi.....	86
<b>Tablo-9</b> : Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Kullanımının İş Tatmini Üzerine Etkisi .....	88
<b>Tablo-10</b> : Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Kullanımının İş Özerkliğine Üzerine Etkisi .....	89
<b>Tablo-11</b> : Demografik Değişkenlerin ve Liderlik Eğitiminin Kendi Kendine Liderlik Davranışlarına Etkisi.....	90
<b>Tablo-12</b> : Demografik ve Liderlik Eğitiminin Kukla Değişkenlerinin Kendi Kendine Liderlik Davranışlarına Etkisi .....	91
<b>Tablo-13</b> : Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerine Etkisi .....	91
<b>Tablo-14</b> : Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerine Etkisi .....	92
<b>Tablo-15</b> : Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerine Etkisi.....	93
<b>Tablo-16</b> : Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerine Etkisi .....	93

<b>Tablo-17</b> : Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerine Etkisi .....	94
<b>Tablo-18</b> : Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerine Etkisi.....	95
<b>Tablo-19</b> : Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Soruları Madde-Toplam Analizi.....	97
<b>Tablo-20</b> : İş Tatmini Ölçeği Soruları Madde-Toplam Analizi .....	98
<b>Tablo-21</b> : İş Özerkliği Ölçeği Soruları Madde-Toplam Analizi.....	99
<b>Tablo-22</b> : Araştırma Hipotez Sonuçları .....	101

## ŞEKİL LİSTESİ

- Şekil-1** : Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Teorik Çerçevesi ..... 17
- Şekil-2** : Kendi Kendine Liderlik Modelinin Yapısı ve Performans Mekanizmaları ..... 18



## GİRİŞ

İş hayatında; bilgiye hızlı ve anında ulaşma, iletişimde kullanılan araçlardaki çeştlilik, şeffaflaşma ve bunların getirdiği birliktelik, takım çalışması gibi gelişmeler organizasyonlardaki en küçük birimlerin ve kişilerin hem etkinliklerini hem de gücünü eskiye nazaran artırmıştır. Bu değişim ve imkanlar yöneticilerin biçimsel güce dayalı klasik yönetim yaklaşımları ile liderlik etmelerini zorlaştırarak yeni liderlik yaklaşımlarına yönelimi sağlamaktadır. Artık örgütler tek kişi üzerine odaklanmak yerine örgüt içindeki her çalışanın kendi içindeki potansiyeli ortaya çıkarmak üzerine durmaktadırlar. Lideri aramak yerine her çalışanın içindeki liderliği ortaya çıkarmanın daha önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu durum; kendi kendine liderlik yaklaşımının ortaya çıkarmıştır. Bireylerin görev ve işlerini gerçekleştirmek için kendini yönlendirmesini ve motive etmesini yani kendi kendini etkilemesini kendi kendine liderlik olarak tanımlayabiliriz. Tüm bu etkileme sürecinde bireyler davranışsal ve bilişsel stratejiler uygulamaktadır. (Manz, 1986, s.589; Manz ve Neck, 1999; Manz ve Sims, 1991). Bu çalışmada bireyin kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliğine etkisi olup olmadığı üzerine yapılmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Sağlık sektöründe çalışan kişilerin kendi kendine liderlik algısını belirleyerek kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmalarının çalışanların iş tatmini ve iş özerkliği üzerine etkisi olup olmadığı, aynı zamanda kendi kendine liderlik davranışı ile stratejilerinin kullanımı üzerinde demografik değişkenlerin nasıl bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktır.

### **Araştırmanın Kapsamı**

Türkiye'deki tüm sağlık personeline ulaşmak mümkün olmayacağından tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem seçimiyle sağlık sektöründe

çalışan kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak herhangi bir ildeki hastanelerden gerekli izinler alınmadığından gönüllü katılımcılara anket uygulaması yapılarak veri toplanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Bugünlerde hizmet sektörünün ekonomik süreçteki gelişmelere katkısının giderek arttığı gözlemlenmektedir. En önemli hizmet sektörlerinden biri ise sağlık olarak gösterilebilir. Sağlık çalışanlarının mutluluğu ve işlerinden duydukları tatmin sadece buldukları örgütü değil toplumu da ciddi düzeyde etkileyecektir. Bu nedenle ki sağlık çalışanlarının kendi kendine liderlik tarzı ve bu liderlik tarzının iş tatmin düzeylerine etkisi ve çalışma alanlarındaki özerklik algısına etkisi önem arzletmektedir.

Kendi kendine liderlik stratejileri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok farklı çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kendi kendine liderlik stratejileri ile iş tatmini arasında pozitif ve yüksek oranda bir ilişki olduğu belirlenmiş, özellikle kendi kendine liderlik eğitimi alındığında iş tatmini ile birlikte iş özerkliği, zihinsel performans, kişiler arası iletişim, takım kültürü gibi diğer değişkenler üzerinde de olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların kendi kendine liderlik davranışlarının geliştirilmesinin, çalışanların performansları, özerklikleri ve tatmin düzeylerine olumlu katkılar sağlayacağı savunulmaktadır. Aynı zamanda kendi kendine liderlik alanyazınında Türkiye'deki çalışmalar incelendiğinde, sağlık sektöründe çok fazla araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu araştırmaya ile hem kuramsal katkılar sağlanması, hem de sağlık sektörüne yönelik bazı önerilerin getirilmesi hedeflenmektedir.

### **Araştırmanın Planı**

Bu kapsamda araştırma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, temel kavramlar ele alınmıştır. Liderlik, kendi kendine liderlik, iş tatmini ve iş özerkliği kavramları hakkındaki kavramsal incelemelere yer verilmiştir. Liderlik hakkında genel

tanımlamalara ve liderlik konusundaki geleneksel yaklaşımlara değinilerek, Kendi kendine liderlik modelinden, stratejilerinden ve benzer kavramlar ile ilişkisi incelenmiştir.

İş tatmini başlığı altında da kavramsal tanımını ve önemi açıklanmış, iş tatminini etkileyen faktörlerden bahsedilerek, kendi kendine liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi anlatılmıştır.

İş özerkliği başlığı altında kavramsal tanımını ve önemi açıklanarak, iş özerkliğinin temel unsurlarına değinilmiştir. İş tatmini ve iş özerkliğine yönelik çalışmalardan bahsedilerek, kendi kendine liderliğin iş özerkliği üzerindeki etkisi anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise, yapılan araştırmanın amacından, öneminden ve yöntemlerinden bahsedilmiştir. Araştırmada anket yöntemiyle elde edilen verilere ait bilgiler açıklanarak, korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde ulaşılan bulgular sıralanmıştır.

Çalışmanın sonucunda; sağlık sektöründe çalışan 195 katılımcının kendi kendine liderlik algılamalarının ve demografik değişkenlerin etkileri ortaya konmuş, çalışanların kendi kendine liderlik tarzlarının iş tatminleri ve iş özerklikleriyle ilişkili olup olmadığı ve etkileri belirtilmiş, bulgular değerlendirilmiş, tartışmalar yapılmış ve araştırmanın kısıtları belirtilerek önerilerde bulunulmuştur.

# 1. BÖLÜM

## TEMEL KAVRAMLAR

### 1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

#### 1.1.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

İnsan sosyal bir varlık olduğu için diğer insanlarla beraber toplum halinde yaşar ve bunun neticesi olarak görev ve sorumlulukları birlikte paylaşır. İnsanların görev ve sorumluluklarını paylaşması yetmez, bunların düzen ve uyum içinde yerine getirilmesi gerekir.

İnsanların birarada yaşadıkları toplum içerisinde sorumluluk ve görev paylaşımı olmak zorundadır. Olmadığı takdirde kargaşa meydana gelebilir. Bunun için öncelikle lazım olan içlerinden bazılarının bu görev ve sorumlulukları üstlenip düzeni sağlamasıdır. Böylelikle toplum fertlerinin bazılarının görevleri üstlenmesi ve diğer fertlerin de feragat etmesi sonucu olaylara yön verecek ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak pozisyonlar meydana gelmiş olur. Toplumda bu pozisyonları dolduracak ve diğer bireylerden kabiliyet olarak farklı olan bu insanlar liderlerdir (Deliveli, 2010).

Liderlik kavramı, XX. yüzyılda Batı ülkelerinin en gözde kavramlarından biri olmuştur. Bunun temel nedenlerinden biri olarak sanayi devriminden sonra meydana gelen dünya ekonomisinin etkin bir şekilde yönetilmesi arayışı olmuştur. 1990'lı yıllardan sonra yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler ilerlemiş ve liderlik alanındaki yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu, liderlik alanını her geçen gün sosyal bilimlerde geniş bir bilim dalı olmaya kadar taşımıştır (Aykanat, 2010).

Davis (1988), lider ve liderliği şöyle izah etmektedir: Lideri olmayan bir kurum, insan ve makinelerin bir araya gelmesinden başka bir şey değildir. Liderlik, organizasyonun

amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların yaptıkları işleri şevkle yapabilmelerini sağlama yeteneğidir.

Liderlik kavramı, kaynaklarda eski olmasına rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Liderlik üzerine çalışanlar, liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açılarına ve önem verdiklerine göre yapmışlardır (Tekin, 2007). İnsanlık tarihinin ilk zamanlarında toplumlara liderlik etmenin ölçüsü, güç ve cesaret gibi özelliklere bağlıydı. Günümüz toplumlarında ise liderlik için aranan özellikler daha çok bilgi ve yetenek halini almıştır (Deliveli, 2010). Fakat araştırmacı ve yazarların çalışma alanlarının farklılığı ve farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle liderlik kavramının tanımı üzerinde tam bir uzlaşma sağlanamamıştır (Aslan & Özata, 2011).

Liderlik insanoğlunun yaratılışından bu yana her zaman insanların gündeminde olmuştur. Tarih sahnesinde peygamberlerden padişahlara, firavunlardan âlimlere, aşiret reislerinden krallara, sultanlardan halifelere kadar pek çok lider; farklı statülerde, değişik boyutlarda ve farklı konumlarda gruplara liderlik yapmış, izleyenleri belirli bir hedef için hazırlamış, gelişmelerinde ve farklılaşmalarında etkin rol oynamıştır. Liderlerin bazısı kimi zaman tarih sayfalarında isimleri anıldıkça baş tacı edilen izler bırakmış, bazıları da kötü bir iz bırakmıştır (Duyan, 2012).

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel amaçları veya takımın amaçlarını yerine getirmek için, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etki altına alarak onlara yön vermesidir (Efil, 1996).

Lider ise; organizasyonlara yön veren, onlara hedefler belirleyip o hedefler doğrultusunda hareket edilmesini sağlayan, takımın amaçları doğrultusunda çalışan ve takımı o amaçlar için çalıştırandır (Serinkan, 2012).

Lider, insanları ikna edebilen ve onları belirli amaçlara yönlendirebilen, kendisini ve amaçlarını takip ettirmeyi başaran, rolünü takım arkadaşlarından alan, normları belirleyen, takım tarafından liderliği kabullenilmiş, gruba bir amaç belirleyen, bu amaç

etrafında takipçilerinin çalışmalarını denetleyen ve çalışmalarını için onlara rehberlik yapan kişidir (Yılmaz, 2013).

Dikmen'in (2012) ifadesi ile liderlik: "güzellik gibi tabiri güç, fakat gördüğünüzde tanıyabileceğiniz bir şeydir."

Genel hatlarıyla liderlik; belirlenmiş koşullar altında, belirlenmiş bireysel veya takımın amaçlarını yerine getirmek için bir kimsenin başkalarının çalışmalarını etkileyebilmesi ve yön verebilmesidir. Dolayısıyla liderlik süreçtir (Bayram, 2013).

Bu süreci Liderlik = f (lider, takipçiler, şartlar) şeklinde ifade etmek mümkündür. Liderlik süreci; lider, takipçiler (izleyenler) ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan süreçtir. Bu sürecin esasını, liderin izleyicilerini belirli koşullar çerçevesinde etkileyebilmesidir. Lider ise, izleyenlerin davranışlarını etkileyen ve bu etkileme ile onlara yol gösteren, onları aydınlatan, onların gelişmesine katkı sağlayan, emir ve talimat veren ve grup üyelerinin ihtiyaçlarını görebilen ve yardımcı olabilendir (Bakan, 2008).

Durmaz (2007)'a göre liderlik bir etkileme sürecidir. French ve Raven'e göre etkileme sürecinde kullanılan güç kaynaklarını beş grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Can, ve diğ., 2015);

- a. Biçimsel güç: Bireyin örgüt içindeki pozisyonuna bağlı olarak elde ettiği güç.
- b. Ödüllendirme gücü: Bireyin, ödüllendirme yoluyla izleyicilerin üzerinde sahip olduğu güç.
- c. Cezalandırma gücü: Bireyin, cezalandırma yoluyla izleyicilerin üzerinde sahip olduğu güç.

- d. Uzmanlık gücü: Bireyin bilgi, deneyim veya beceri nedeniyle etkileyebilme yeteneğidir. Doğal olarak bu dayanak bireyin uzman olduğu alanlar için geçerlidir.
- e. Beğeniye dayanan güç: Bireyin sahip olduğu karizma ve ona hayranlık duygusu, izleyicileri etkileme olanağı sağlar ve buda lideri güçlü kılar.

Lider olabilmek için resmiyet veya herhangi bir organizasyonda mevki sahibi mecburiyeti ve kişinin resmi yetkilerinin olma zorunluluğu yoktur. Mahallelerde meydana getirilen çete faaliyetlerinde, çocukların aralarındaki oyunlarda olduğu gibi mevki ve resmiyet olmadan da liderlik olur. Kitleleri arkasından sürükleyen, amaçları doğrultusunda faaliyet gösteren liderlerin bazıları bu nitelikteki bireylerdir. Birçok resmi yetkiye sahip olan veya büyük organizasyonlarda üst düzey yöneticiler konumunda bulunup da grupları sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir. Demek ki yöneticilik ayrı bir olgu liderlik daha farklı bir olgudur (Yıldırım, 2012).

Yusuf Has Hacib 'in 'Kutadgu Bilig' adlı eserinde liderlik şöyle izah edilmiştir: “Lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan ve insanların en iyisi olan kişidir; cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içerisinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı olandır, merhametli olandır. Lider; insanların sevinci uğruna kendi canını feda edendir, hayâ sahibi olandır, işine içten bağlı olandır” (Deliveli, 2010).

Liderliğin tanımına ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu tanımlar Tablo-1’de toplu olarak verilmiştir. Tanımlar incelendiğinde, liderin diğer insanları amaçlar doğrultusunda etkileyebilen kişi, liderliğinde etkileme faaliyeti olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo-1 : Lider ve Liderlik Kavramları**

Yıl	Yazar	Lider ve Liderlik Tanımları
1902	C.H. Cooley	Liderlik, sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.
1911	F.W. Blackmar	Liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.
1921	E.L.Munson	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
1930	C.M. Bundel	Liderlik, insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır.
1942	N. Copeland	Liderlik, insanları fiziksel, zihinsel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır.
1950	R.M. Stogdill	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
1968	R. Dubin	Liderlik, yetki kullanılarak karar alabilmektir.
1978	D. Katz ve R.L. Kahn	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktadır.
1986	R.R. Krausz	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
1994	R. Heifetz	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
1997	Gallagher vd.	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.
1997	Cook vd.	Yönlendirme, enerji verme ve bireyleri liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlama sürecidir.
1998	Lambert	Liderlik, önceden belirlenmiş sonuçlar doğrultusunda başkalarındaki potansiyeli fark edebilme, yetenekleri, bilgiyi ve bir grubun kabiliyetini yönetebilme yeteneğidir.
2006	Naktiyok	Lider, belirlenmiş bir amaca yönelik olarak diğerlerini etkileyen ve yönlendiren kişidir.
2008	Eren	Liderlik, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yetenekleri toplamıdır.
2009	Avcı ve Topaloğlu	Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.
2009	İbicioğlu, Özmen, Tas	Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.
2009	Buluç	Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen, ancak netleşmemiş ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin gizli güçlerini bu amaç etrafında etkinliğe geçiren kimsedir.
2011	Koçel, Tamer	Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi.

**Kaynak:** (Erçetin, 2000, Akt. Durukan, 2013,s.6)



### 1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Rekabet ortamının farklı mecralara kaydığı günümüz piyasasında başarıyı yakalamak sadece işletmeyi yönetmek ya da işletmenin devamını sağlamak değildir. Başarıya ulaşabilmek ve küreselleşen rekabet piyasasında üstünlüğü sağlayabilmek için tablodaki resmi bir bütün olarak görebilmek, geçmiş hatalarından ders almak, içinde bulunduğu anı en iyi biçimde kullanabilmek ve ileri görüşlü olup başarıya gidecek yollardan en uygununu belirleyebilmek ve bunların yanında çalışanlarının isteklerine ve değerler yargılarına da önem vermekle mümkündür. Yöneticinin yapması gerekenleri yapan ve liderlik özellikleri kendinde bulunan kişiler, işletmeyi başarıya götüren kişiler olacaktır (Tekin, 2007).

Liderlik, çalışanları motive ederek ve onları etkileyerek personelin çalışmalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektir. Bu bakış açısı ile bakıldığında liderlik ve yöneticilik arasında ayırt edici bir farkın olmadığı ileri sürülebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda işletme literatüründe, bu iki kavramın genellikle eş anlamlı değerlendirildiği görülmektedir. Fakat liderlik ve yöneticilik, işlevsellikleri açısından farklı iki kavramdır. Liderin temel görevi; örgütün ya da organizasyonun izlenecek yolunu veya asıl hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için stratejiler geliştirmektir. Yöneticinin temel görevi ise liderin oluşturduğu misyonu yerine getirmek ve hedeflere ulaşabilmek için oluşturulan ortamı organize etmektir. Daha farklı bir bakış açısı ile yönetici, liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir (Şoray, 2010).

Lider ve yönetici arasındaki temel fark, göstermiş oldukları davranışlarda ortaya çıkar. Yöneticilerin çoğunun amaçları orta vadeli olmakla beraber rahat bir çalışma ortamı sağlamaya yöneliktir. Lider ise, daha uzun ve zor ulaşılacak hedefleri amaçlar, her zaman mücadele içerisinde ve daha aktif bir çalışma ortamı sağlamak için uğraşır (Çelik, 2006).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılık, amaçlanan hedefler doğrultusunda kullanılan etkileme gücünde de ortaya çıkabilmektedir. Yönetici, astlarını belirlenen amaçlara yönlendirmek için otoritesini, yetkisini kullanır. Resmi bir makamda olan yönetici bu resmi olan makamdan doğan bir yönetme yetkisine sahiptir. Lider, koşulların gerekliliğine göre bilgi birikimine sahip olmalı ve bu bilgileri gerektiği gibi kullanmayı bilmelidir. Liderlerin güç kaynakları, kişisel özellikleri ve kabiliyetlerinden ileri gelir ve takipçilerini bu şekilde takımın amaçları doğrultusunda yönlendirir, kitlelere yön verebilir (Aydın, 2009).

Yönetici ile lider arasındaki farkı şöyle de izah etmek mümkündür: Liderler doğru işler yapmak için çaba gösterirler; yöneticiler ise mevcut işleri doğru yapmaya çalışırlar. Yöneticiler örgütün yapısındaki planlamaları, yapılan çalışmaların analizini ve sonuçların kontrollerini ve takibini yaparlar. Lider ise gelişen ve değişen rekabet dünyasına ayak uydurmaya çalışır. Yapılan faaliyetlere yön vererek asıl olan amaçlara gidilmesi için kontrol ve motivasyon içerisindedir. Kısacası lider amaç belirlemek, vizyon oluşturmak ve hedefler doğrultusunda hareket etmekle ilgilenir (Durukan, 2013).

Yönetici organizasyonun amaçlarını kendine taban alırken liderde böyle bir zorunluluk yoktur. Yönetici örgütte kendisini izleyenleri örgütün hedeflerine yönlendirirken birçok araca ve yetkiye sahip olan kimsedir. Sorumluluk açısından yönetici organizasyondaki hiyerarşiye göre kendi astlarından sorumlu olmak ve kendi üstlerine hesap vermek zorundadır. Lider bunun aksine astlarının daha özgürce hareket etmelerine olanak sağlar ve sadece onlara karşı sorumluluğu vardır. Yöneticiler herhangi biri olabilir ve makamın gücüne göre hareket ederler. Liderler ise kabiliyetleri uygun, liderlik vasıflarına sahip olanlar olurlar. Yöneticilik bir üst makamın seçtiği ve vazifelendirdiğidir. Liderlik ise halkın verdiği ve isteği için olunan bir vasıftır (Uzun, 2008).

Liderlerle yöneticilerin arasındaki; temel farklar, amaçlara yönelik tutumlar, çalışmaya ilişkin gelişmeler, kişiler arası ilişkiler ve benlik duyguları açısından Tablo-2'de verilmiştir.

**Tablo-2 : Yönetici ve Lider Farkları**

Konular	Liderler	Yöneticiler
Amaçlara Yönelik Tutumlar	*Tepkisel değil atılcıdır, fikirlere yanıt verme yerine, onları biçimlendirir. Amaçlar konusunda kişisel ve etkin bir tutum takınırlar	*Amaçlar konusunda kişisel olmayan, belki de edilgen bir tutum içindedir
Çalışmaya İlişkin Görüşler	*Liderler yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. *Yüksek risk konumunda çalışırlar. *Çoğunlukla yaradılıştan gelen bir risk alma ve tehlike arama eğilimleri vardır. *Bazen günlük işleri dert olarak görürler.	*Çalışmayı; stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin şu ya da bu şekilde bir birleşimini gerektiren, kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. *Güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar olarak kabul edebilecek olan çözümlere doğru kaydırmayı hedeflerler. *Var kalma içgüdüleri risk ihtiyacına baskın gelir; bu içgüdüden de günlük ve pratik çalışmalara dayanma yeteneği doğar.
Diğer Kişilerle İlişkiler	*Fikirlerle ilgilenirler, daha içgüdüsel ve empati yollarla ilişki kurarlar. Olayların ve kararların katılımcılar için ne anlama geldiğine dikkat verirler. *Çoğunlukla duygusal içerik açısından zengin sıfatlarla anılırlar. *Güçlü özdeşlik ve farklılık ya da sevgi ve nefret duygularını çekerler.	*İnsanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. *İnsanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar. *İşlerin nasıl yapıldığına dikkat verirler. *Astlarıyla mesaj yerine işaret kullanarak, dolaylı iletişim kurar.
Benlik Duyguları	*Kendilerini çevreden ayrı hisseden kişilikler olma eğilimindedirler. *Örgütlerde çalışabilirler, ama asla örgüte ait olmazlar. *Değişim fırsatları ararlar.	*Kendilerini, kişisel olarak özdeşleştikleri ve ödül kazandıkları mevcut iş düzeninin koruyucusu ve düzenleyicisi olarak görürler.

**Kaynak:** (Zaleznik 1999, Akt. Durukan, 2013,20.)

### 1.1.3. Liderlikte Geleneksel Yaklaşımlar

Liderlik yaklaşımı olarak bilinen bu düşünce akımları, liderlik kavramının oluşumunu doğasını ve liderlik davranışının sonuçlarını belirlemek için geliştirilen farklı teoriler içermektedir. Liderliği etkili kılan unsurların neler olduğunu arayan araştırmacı ve

yazarlar liderliği; öncelikle liderin özelliklerine ve davranışlarına, sonraki yıllarda ise değişik şartlarda uygulanabilecek liderlik tarzlarına dikkati çeken durumsal yaklaşımlarda aramışlardır. Geliştirilen teorilerin bazı konularda eleştirilmesi ve eksikliklerinin belirlenmesi neticesinde, son dönemde karizmatik, dönüştürücü ve kendi kendine liderlik gibi modern liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir (Tabak, ve diğ., 2012). Liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimi Tablo-3’de görülmektedir.

Küreselleşen dünyada, örgütsel etkinliğin artırılması amacıyla yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortaya çıkmasında yönetim anlamında, sosyo-ekonomik ve politik anlamda şartların değişmesi ve insanlarda bu değişmelerle beraber farklı bakış açılarının oluşması katkı sağlamıştır (Deliveli, 2010).

Liderlik, kişilerin fiillerinin, iletişimlerinin, tecrübelerinin ve donanımlarının bir sonucu olsa da temelinde bireyden kaynaklanan, diğer insanlardan farklı olan küme davranışın ürünüdür. Liderler, içinde yer aldıkları grubun diğer fertlerinden birçok yönden farklıdırlar ve nadir karşılaşılan bazı kabiliyetleriyle onlardan ayrılırlar. Yönetim bilimlerinde lider ile takipçileri arasındaki bu ayrım; Özellik Teorileri, Davranışsal Teoriler ve Durumsal Teoriler olarak sınıflandırılmıştır (Aytekin, 2014).

**Tablo-3 : Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimi**

ZAMAN ARALIĞI	TEORİ	ANA DÜŞÜNCE
1940'lara kadar	Özelliklere Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940 – 1960 arası	Davranışsal Teori	Liderin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960 – 1980 arası	Durumsallık Teorisi	Etkin bir lider durumlardan etkilenir.
1980'lerden sonrası...	Liderlik Teorilerinde yeni yaklaşımlar	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

**Kaynak:** (Topçu 1999,Akt.Paksoy, 2008,15.)

Günümüz de ise vatandaşlar devletlerin, bireyler örgütlerin karşısında daha söz sahibi ve etkin konuma gelmektedir. Birey lehine olan bu dönüşüm ve imkanlar daha çok güce dayalı klasik yönetim anlayışları ile kurumların yönetilmesini zorlaştırmaktadır.

Bu nedenle; örgütler merkezi yönetim anlayışından uzaklaşarak, daha yatay yapılara yönelmektedir ve her aşamadaki çalışanların kendi işi için daha fazla yetki ve sorumluluğu alması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kendi kendine liderlik gibi kişilerin kendi potansiyellerini de ortaya çıkarmaya yönelik liderlik tarzlarının önümüzdeki yıllarda daha etkili olacağını düşündürmektedir (Doğan & Şahin, 2008; Houghton & Yoyo,2005).

Bir liderin yada yöneticinin yönlendirmesini beklemeden bireyin kendi kendini etkileyerek, örgütün hedefleri doğrultusunda hareket etmesi ve amaçlarına ulaşmasının örgüt açısından daha yararlı olacağı görüşü ortaya çıkmıştır. Son yıllardaki liderlik kavramındaki gelişmelere bakıldığında da çalışanların daha çok kendi kendini yönetmesi yönünde yetkilendirmeye gidildiği ve personel güçlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu durum kendi kendine liderlik kavramın önemini gözler önüne sermektedir.

Bundan sonraki bölümde kendi kendine liderlik kavramından,kendi kendine liderlik modelinden ve kendi kendine liderlik kavramının diğer benzer kavramlarla olan ilişkisi incelenecektir.

#### **1.1.4. Kendi Kendine Liderlik**

Liderlik, yönetim alan yazınında yaklaşık kırk yıldır süre gelen güncel bir konudur, farklı şekillerde anlaşılmakta ve ele alınmaktadır. Liderlik, psikoloji, sosyoloji, tarih, yönetim bilimleri gibi farklı akademik disiplinler altında ve iş, aile, sosyal çevre, eğitim kurumları gibi günlük yaşam içerisinde konu edilen ve araştırılan bir olgu haline gelmiştir (Çetin, 2013). Liderliğe ilişkin, itaat ettirme sanatı, kişilik özelliği, ikna etme biçimi, eylemler ya da davranışlar bütünü, hedeflere ulaştırma aracı, grup etkileşiminin etkisi, farklılaştırılmış bir rol ve etkileme uygulaması gibi farklı tanımlamalar yapmak mümkündür. Manz ve Sims (1991) lideri, başkalarını etkileme kapasitesi olan kişi biçiminde tanımlar. Diğer bir lider tanımını şöyle yapmak mümkündür: Kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olduğu gücü kullanabilme yeteneğine sahip olan kişiye

lider denir (Erdoğan, 1991). Bu tanımların hepsinde ortak bir nokta vardır, o da liderliğin bir etkileme süreci olduğudur. Kısa fakat kapsamlı bir anlama sahip bu tanımların altında şu bilgiler yatmaktadır: İnsanları etkilemek için ne olduğumuz ve ne yaptığımızın belirlenmesi gerekir, liderlik tek başına yalıtılmış bir olay değildir ve pek çok parçaları içeren bir süreçtir. Mevcut alan yazında liderlik, evrensel olarak bir ya da daha fazla kişinin diğerlerini etkileme uygulamaları üzerine yoğunlaşmıştır.

Örgüt yaşamında değişimler yaşanmış ve yaşanmaktadır. Küresel bazda yaşanan rekabet, örgütleri insan kaynağını daha etkili kullanmaya yöneltmiştir. Çalışanların, örgütteki rolleri ile ilgili beklentileri artmış, iş yaşamlarına daha büyük anlamlar yüklemeye başlamışlardır. Örgütler, yenilikçi iş dizaynlarını deneyimlemeye başlamış, modern yönetim teknikleri ortaya çıkmış, örgüt yapıları daha yatay hale gelmiştir. Çalışanların iş yaşamına katılımının artması farklı liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkması gereğini doğurmuştur. Örgütler artık, çalışanların sahip olduğu bireysel yetenek ve değerleri anlama ve ortaya çıkarma çaba ve yarışına girişmişlerdir (Manz & Sims, 1991; Manz & Sims, 2001).

Liderlikte, etkileme süreci için pek çok kaynak kullanılabilir. Liderin izleyenlerini etkilemesi dış kaynaklı bir etkileme yoludur ve uygulamada en sık rastlanılanıdır, izleyenlerin kendilerini etkilemesini içermez. Liderliğin etkileme kaynakları iki uç nokta da toplanabilir. Dış etkileme süreci ve içsel olarak yönlendirilen etkileme süreci. Liderlikte etkileme şekilleri bu iki ucun (dışsal etkileme ve kendi kendini etkileme) değişik kombinasyonları biçiminde farklı düzeylerde ortaya çıkar. Örneğin, hedefler yönetici ve çalışan tarafından beraber belirlenirse katılımcı liderlik sürecini oluşturur (Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1991).

Örgütler, hedeflerine ulaşmak için çalışanları üzerinde kullandıkları dışarıdan etkileme kaynağı olarak değişik kontrol sistemleri kullanırlar. Standartlar oluştururlar, kurallar, politikalar ve süreçler belirlerler. Performans standartları, performansı değerlendirme mekanizmaları, ödül ve ceza sistemleri bunlara birkaç örnektir. Örgüt çalışana belirli bir vizyon, değerler ve inançlar aşılayarak örgüt kültürünü yaratır. Benzer olarak çalışanın da kendine ait, kendisi tarafından oluşturulan bireysel standartları, kendini

değerlendirme süreci ve kendisi tarafından günlük yaşam faaliyetlerinin yönetimi için kullanılan ceza ve ödül sistemleri vardır. Bu mekanizmalar sık sık ve neredeyse otomatik olarak kullanılırlar. Çalışan da gelecek için kendine ait değerler, inançlar ve vizyona sahiptir. Buradaki temel nokta, örgülerin kontrol sistemlerinin insanlara etki edeceği fakat bireyin eylemini doğrudan etkileyemeyeceğidir. Örgütlerin kontrol sistemleriyle varmak istedikleri nokta bireyin kendini etkilemesidir. Kendi kendini etkileme nihai kontrol sistemidir (Manz, 1986 ; Manz & Neck, 1991).

Günümüzde çalışanların yetkilendirilmesi, örgütlerin yeniden yapılandırılması ele alınan ortak konulardır. Çalışanların yetkilendirilmesinde, kendi kendini yöneten takımlar, katılımcı yönetim ve diğer yöntemler örgütlerde kaliteyi arttırmak için temel uygulamalardır. Kendi kendine liderlik; çalışanlarını yetkilendiren örgütlerde, çalışanın işe bağlılığı, işe duyduğu heyecan ve performansı için temel gereklilik olarak kabul edilir (Prussia, Anderson & Manz, 1998).

Bu bölümde kendi kendine liderlik modeline, kendi kendine liderlik kavramına ilişkin tanımlamalara, stratejilerine ve kendi kendine liderliğe benzer kavramlara ve tanımlamalarına yer verilecektir.

#### 1.1.4.1. Kendi Kendine Liderlik Modeli

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, otoriteye dayalı hiyerarşi içinde dışarıdan etkileme ve kontrole dayalı geleneksel liderlik ile örgütsel bakış açısına zıt bir anlayışı temsil eder. Kendi kendine liderlik yaklaşımında lider ve onu izleyenler yoktur. Birey kendi kendisine liderlik yapar ve kendi kendini etkiler. Başka bir ifadeyle lider ve izleyen rolleri bireyin kendi üzerinde toplanmıştır (Pearce & Manz, 2011). Etkili bir kendi kendine liderlik yaklaşımı birey, grup ve/veya örgüt arasında koordine edilmiş çabaları içerir. Bütünsel bir yaklaşım söz konusudur (Neck & Manz, 1996).

Kendi kendine liderliğin tanımını yapmak gerekirse, en yalın tanımı ile kendi kendine liderlik, kendini etkileme sürecidir. Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin kendi

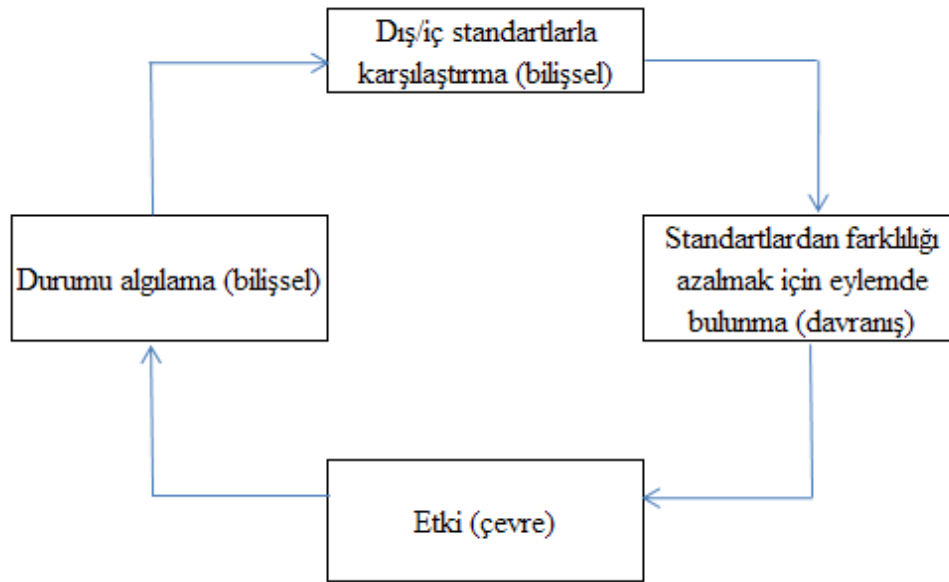
eylem ve düşüncelerini kontrol etmek için kendilerini etkilemek yoluyla bir bireysel düzeyde bakış açısı sürecini temsil eder. Örgütsel bazda ise kendi kendine liderliğin hedefi, örgütte yer alan bireylerin kendi yaşamlarını, örgütü geliştirmek için öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel stratejileri uygulayarak daha etkili olarak yönlendirmeleridir (Manz & Neck, 1999; D’Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007). Kendi kendine liderlik, bireylerin görevlerini ve işlerini yerine getirmek için kendi kendini yönlendirme ve motive etme yoluyla gerçekleştirdikleri bir kendi kendini etkileme süreci biçiminde de tanımlanabilir (Manz, 1986, s.589; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1991). Kendi kendine liderlik yaklaşımında, birey mevcut standart ve hedeflere erişmek için kendi davranışlarını yönetir. Aynı zamanda standartları değerlendirir, yeni standartlar belirler veya mevcutları düzenler ya da değiştirir. Ne yapılmalı, niçin yapılmalı, ilave olarak neler yapılmalı sorularının yanıtları belirlenir (Pearce & Manz, 2011; VanSandt & Neck, 2003). Özetle kendi kendine liderlik yaklaşımı, bireye bağlı düşünce ve eylemlerle örgütsel performansı artırma yollarını açıklamakla ilgilidir. Kendi kendine liderlik, örgütsel analiz için bireysel düzeyde bir giriş basamağı olarak düşünülebilir (Alves ve diğ., 2006). Kendi kendine liderlik, grup ya da örgütten bağımsız olarak tasarlanan bireysel, otonom bir yaklaşım değildir. Bireyi, kendi kişisel kimliğini grup ya da örgüt içinde göstereceği performansta sinerji yaratacak bir biçimde cesaretlendirir. Bireyin, örgütün vizyon ve hedeflerinden ayrı bir biçimde hareket etmesini desteklemez. (Neck & Manz, 1994).

Kendi kendine liderlik modelinin altında üç temel varsayım yatar: Bunlardan birincisi, herkes kendi kendine liderlik yaklaşımını farklı derecelerde deneyimleyebilir fakat herkes etkili bir kendi kendine lider olamaz. İkinci varsayım: Kendi kendine liderliğin öğrenilebilir olduğudur. Kendi kendine liderlik, doğuştan motive, yapıcı, iş bitirici insanlarla sınırlı değildir. Üçüncü varsayım ise kendi kendine liderliğin yöneticiler, her düzeyde çalışanlar dâhil olmak üzere çalışan herkesle ilgili olduğuna ilişkindir (Manz & Sims, 1991).

Kendi kendine liderlik yaklaşımının teorik çerçevesi Şekil-1’de görülmektedir. Kendi kendine liderlik birey ya da grup tarafından bir durum algılandığında oluşur. Eylemleri standartlarla uyumlu hale getirmek için bir davranış seçilir, istenilen davranışı teşvik



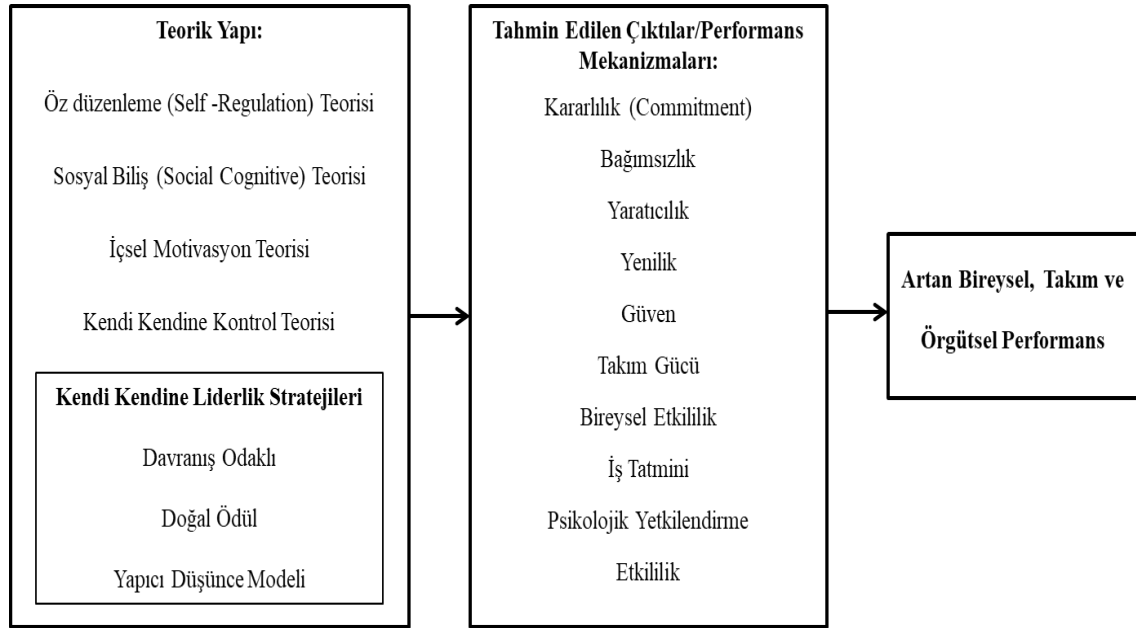
etmek için eylemler ve algılar izlenir ve davranışın duruma nasıl bir etkiye bulunduğunu değerlendirilir. Kendine kendine liderlik, dış standartlara uygunluğun derecesini düzenlemekle kalmaz aynı zamanda bu standartları içsel olarak oluşturur (Pearce & Manz, 2011)



**Şekil 1 : Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Teorik Çerçevesi (Kaynak; Pearce & Manz, 2011,566-568)**

Şekil-2’de, kendi kendine liderlik modelinin teorik çerçevesi, performans mekanizmaları ve ilişkiler görülmektedir. Kendi kendine liderlik yaklaşımını benimseyen bireyler, davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve bilişsel düşünce stratejileri yoluyla kendi bireysel eylem ve aktivitelerini yönlendirme yollarını ararlar (Manz & Sims, 1980, Manz ve Sims, 1991). Kendini etkileme süreci olan bu yaklaşımda birey, kendi kendine liderlik stratejilerini kullanarak, bireysel farkındalığını ve içsel motivasyonunu sağlar ve deneyimleriyle daimi olumlu düşünce kalıplarını geliştirmeye çalışır (Manz, 1986). Kendi kendine liderlik yaklaşımı, Özdüzenleme (Self-Regulation) Teorisi, Sosyal Bilişsel (Social Cognitive) Teori, İçsel Motivasyon Teorisi ve Kendi Kendini Kontrol Teorisi de dahil olmak üzere çeşitli teorik yapılar içinde işleyen normatif bir kavramdır. Kendi kendine liderlik stratejilerinin uygulanmasıyla bilişsel sonuçlara ve performans mekanizmalarına ulaşılır. Bunlar;

kararlılık (commitment), bağımsızlık, yaratıcılık, yenilik, güven, takım gücü, pozitif bireysel etkililik, iş doyumunu, psikolojik yetkilendirme ve etkililiktir. Bu değişkenlerin yüksek düzeyde bireysel, takım ve örgütsel performansa yol açacağına inanılmaktadır (Neck & Houghton, 2006).



**Şekil 2 : Kendi Kendine Liderlik Modelinin Yapısı ve Performans Mekanizmaları** (Kaynak; Neck & Houghton, 2006,287.)

#### 1.1.4.2. Kendi Kendine Liderlik Modeli Stratejileri

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, bireysel etkililiği artırmak için özel davranışsal ve bilişsel stratejileri içerir. Bu stratejiler genel olarak üç temel kategoride gruplanır (Manz & Neck, 1999; Prussia, Anderson & Manz, 1998; Neck & Houghton, 2006):

##### 1. Davranış odaklı stratejiler;

Bireylerin kendi davranışlarını gözlemleyerek, kontrol ederek, kendileri hakkındaki farkındalıklarını arttırarak, yapılması gerekli olan ancak pekte birey için cazip olmayan işlerle ilgili davranışlarının yönetiminin davranış odaklı

stratejilerin kullanılmasıyla sağlanabileceği düşünülmektedir (Houghton & Neck, 2002). Birey öz farkındalığının artmasıyla elde ettiği bilgiler ışığında kendini yönetebilmekte, davranışlarına şekil verebilmekte ve olumlu yönde kendi kendine liderlik davranışları gösterebilmektedir. (Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006). Bu kapsamda, kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler; bireyin kendine değer biçmesi, kendini ödüllendirmesi ve kendini disipline etmesi yönündeki davranışları kapsayan bir süreç üzerine kurulmuştur (Anderson & Prussia, 1997). Bu stratejiler 5 kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar; hedef belirleme (self-goal setting), kendini gözleme (self-observation), kendini ödüllendirme (self-reward), kendini cezalandırma (self-punishment) ve kendine hatırlatıcılar belirleme (self-cueing) şeklindedir (Neck & Houghton, 2006).

## 2. Doğal ödül stratejileri;

Kendi kendine liderlik stratejilerinden ikincisi olan doğal ödül stratejileri ile bireyin hiçbir dışsal etki olmadan, kendi içinden gelen istekle görevin veya işin hoşsa giden taraflarına motive olmasını sağlayan durumların yaratılmasını amaçlamaktadır (Manz & Neck, 2004). Doğal ödül stratejileri yapılan iş ve görevden kişinin doğal olarak motive olduğu veya ödüllendirildiği durumları yaratma durumudur (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001). Doğal ödül stratejileri iki stratejiden oluşmaktadır. Doğal ödül stratejileri içerisinde yer alan her iki stratejide içsel motivasyonun iki temel bileşeni olan yeterlilik ve kendi kendine karar verme duygusunu yaratmaktır. Böylece performansını artırmak amacıyla göreve yönelik davranışları güçlendirmektedir (Neck & Houghton, 2006). Doğal ödül stratejilerinden birincisi; bireyin hoşuna giden davranışları yapmasına odaklanması ve sürekliliğini sağlamaya çalışmasına, bir diğeri ise hoşuna gitmeyen davranışları terk etmesine yöneliktir (Anderson & Prussia, 1997; Houghton & Neck, 2002). Örneğin; hastaneye giden bir hastanın hemşireye “bu hareketi yaptığında rahatsız oluyorum” demesine karşılık hemşirenin “o zaman bu hareketi bir daha yapma” diyerek kendisine cevap vermesi yada bunun tam tersi “bu davranış hoşuma gitti” demesi üzerine kendi kendine liderlik davranışı düşüncesinin cevabı “bu şekilde davranmaya devam

et” şeklinde olacaktır (Manz, 1992). Bu cevabın sadece bu durum için geçerli olduğu unutulmamalıdır. Bu stratejileri uygularken bireylerin; hangi faaliyetlerin kendilerine doğal ödül olarak geldiğini keşfetmekte ve onları uygun yerde ve zamanda görev sürecine dahil etmesi gerektiğini saptamakta zorlandıkları düşünülmektedir.

### 3. Yapıcı düşünce modeli stratejileri;

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, bireylerin sahip oldukları düşünce kalıplarının olması istenen şekilde oluşturulması ve bu yönde değiştirilmesine odaklanılması temeline dayanmaktadır (Anderson & Prussia, 1997). Bireylerin neler hakkında düşünmeyi seçtiği ve üzerinde akıl yürütmeyi seçtiği konuları nasıl tercih ettiğine yönelik stratejiler, yapıcı düşünce modeli stratejilerini oluşturmaktadır. Kendi kendine liderlik stratejilerinin temel amacı bireylerin kendi düşünce modellerini etkin olarak yönetmesini sağlamaktır ve kendi kendine liderlik davranışının gelişmesinde yapıcı düşünce modelleri stratejilerinin kullanılmasının en umut verici yaklaşım olduğu düşünülmektedir (Manz, 1986; Manz, 1992).

Manz’a (1986) göre yapılan işin arzulanmayan veya pek istenmeyen taraflarına odaklanmak yerine kişinin keyif aldığı çalışma ortamına, hoşuna gittiği, yapmaktan heyecanlandığı taraflarına odaklanması, zihninde daha yapıcı modeller kurması, o bireyin motivasyonun sağlanmasında daha kolaylık sağlamaktadır. Bunun tam tersi ise yani bireyde içinde stres, problem ve kaygı olan düşüncelerin uygulanmasının çoğu zaman performans üzerinde hissedilir seviyede olumsuz etkisinin olduğu görülmektedir (Houghton & Neck, 2002: 674). Düşünce yapısındaki bu tür düşünce kalıpları bireyin aldığı kararları ve durumları analizini otomatik olarak etkilemektedir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri; işlevsel olmayan düşünce ve varsayımların belirlenmesi ve değiştirilmesi (evaluating beliefs and assumptions), zihinsel imgeleme (visualizing successful performance) ve olumlu yönde kendi kendine konuşma (self-talk) şeklinde sınıflandırılmıştır (Manz, 1992; Neck & Houghton, 2006; Doğan & Şahin, 2008).

Bu stratejiler, bireyin kendi çalışma yaşamını daha etkili bir biçimde organize etmesi ve yönetmesi için tasarlanmıştır (Manz ve Sims, 1991).

### **1.1.5. Kendi Kendine Liderlik ile Benzer Kavramların İlişkisi**

Kendi kendine liderlik kavramı psikolojideki iki alanda yapılan araştırma ve teorilerden türetilmiştir. Bunlardan birincisi Bandura (1986, 1991) tarafından geliştirilen Sosyal Biliş Teorisidir (Social Cognitive Theory). Bandura (1986, 1991), insan davranışlarındaki uyum ve değişimin pek çok parçadan oluşan karmaşık bir süreç olduğunu ileri sürer. Davranışların bireyin kendisi tarafından etkilendiği kadar, yaşanılan çevre tarafından da etkilendiğini belirtir. Teori aynı zamanda bireyin kendini yönetme ve kontrol etme kapasitesinin önemi üzerinde durur ve insanın başkalarını gözlemleyerek öğrenme kapasitesinin öneminden ve zihinsel imgelemeden söz eder (Bandura, 1988; Bandura & Wood, 1989).

Sosyal Biliş Teorisiyle birlikte kullanılan diğer bir teori de Kendini Düzene Koyma (Self-Regulation) Teorisidir (Ashby, 1961; Powers, 1973; Carver & Scheier, 1981; Clark 1996). Kendini Düzene Koyma (Self-Regulation) Teorisi özetle, hedeflenen standart performans düzeyine göre davranışta görülen sapmaların davranış değişimiyle nasıl hedeflenen düzeye getirildiğini açıklayarak davranışın nasıl meydana geldiğini ortaya koyan bir teoridir. Sosyal Biliş Teorisi, Kendini Düzene Koyma (Öz düzenleme) (Self-Regulation) Teorisi ile beraber kendi kendine liderlik yaklaşımının kavramsal çatısının büyük bir kısmını oluşturur. Kendi kendine liderlik yaklaşımının stratejileri de Kendini Düzene Koyma (Self-Regulation) Teorisi kapsamında işlev görür. Karşılıklı bir etkileşim vardır. Kendi kendine liderlik stratejileri, kendine odaklanma, hedef belirleme süreci, hedef değerliliği ve dikkat çekme, geribildirim süreci ve görevle ilgili güven ya da performans beklentilerini yükselterek öz düzenlemenin etkililiğini artırır (Neck & Houghton, 2006).

Örgüt üyeleri kendi yeteneklerini, performanslarını sergiledikleri esnasında değerlendiremeyebilirler. Performanslarının gelişmesini göstermenin bir yolu da gelişimlerini düzenli olarak değerlendirmelerini sağlamaktır. Çünkü izleyenler gelişimlerini görmek için mevcut performanslarını yeni performansları ile karşılaştırmak zorundadırlar. Bu amaçla, liderler izleyenlerinin uygulamalarına bakarak düzeltici geri bildirimler verir. İzleyenler daha fazla pratik uygulamalar yaparak, öz düzenleme stratejilerini yeniden düzenleyerek içselleştirirler. Kendini düzene koyma; izleyenlerin kendi performanslarını izlemeleri, öğrenmedeki gelişimlerini değerlendirmeleri ve kendilerinin daha yetenekli hale gelmelerini sağlamaktadır. Daha yetenekli oldukları algısı da öz yeterliliği artırır ve öz düzenleme stratejilerini öğrenme çabalarını yükseltir (Eker, 2014).

Öz Düzenleme Teorisi, bireyin kendi davranışını kontrol etme yeteneğini dikkate alır. İşgören, örgüt standartlarını sağlamak için davranışlarını ayarlar (Özsoy, 2012). Kendi kendini düzene koyma becerisine sahip kişiler, öğrenme süreçlerinin her aşamasında planlama, düzenleyebilme, yürütebilme, gözlemleyebilme, değerlendirebilme, motivasyonel açıdan kendilerini yeterli, etkili ve özerk olarak görebilme ve öğrenme için en uygun çevreyi oluşturabilmektedirler (Çiltaş, 2011).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, Kendi Kendine Yönetim (Self-Management), Kendi Kendini Etkileme (Self-Influence) ve Kendi Kendini Kontrol Etme (Self-Control) Teorilerinden de yararlanır (Pearce & Manz, 2011).

Kendi kendine yönetim, çalışanların organizasyonlar içerisinde kendi kendini kontrol edebilmesi ve kontrolün sonucunda kendi kendini yönetmesi olarak tanımlanır (Tabak, Sıgır & Türköz, 2013). Kendi kendine yönetim, bireylerin davranışını düzen altına almaktadır. Bireyler, performanslarını geliştirmek için hedefler koyarlar, davranışlarını değerlendirir ve bu değerlendirme ile göreve yönelik davranışlarını düzeltirler. Organizasyon tarafından konulan kurallar ve teşvikler dış motivasyonu (terfi, para veya tatil gibi) ve kendi kendine yönetim ödülünü oluşturmaktadır. Örgütler çalışanlarına teşvik olsun diye bazı davranışlar karşısında ödüller vadeder ve bireyin gayretiyle

bunlara ulaşmasını isterler. Kendisini yönetebilen birey, bu ödüllere ulaşabilmek için kendisine hedef belirlemektedir. Kendi kendine yönetim stratejileri, bireyin dış motivasyonu kullanarak kendi davranışlarını düzenlemesi ile sınırlı kalmakta, kendi kendine liderliğin davranış stratejileri ise daha çok içsel motivasyona dayanmaktadır (Özsoy, 2012).

Kendi kendine liderlik modeli içinde kullanılan kendi kendine yönetim (self-management) kavramı Bandura (1986)'nın Sosyal Biliş Teorisi (Social Cognitive Theory) bakış açısıyla yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Kendi kendine liderlik modeli, kendi kendine yönetim (self-management) yaklaşımında ele alınan çevresel öncelikler ve davranışların sonuçları konularına özellikle odaklanır.

Kendi kendini yönetim (self-management), çalışana en temel düzeydeki davranış standartlarından minimal sapmalarla, içsel motivasyonun oluşturulması gibi uygun davranışları kazandırarak çalışma ortamının yapılandırmasına yardım eden stratejiler dizini olarak tanımlanabilir (Manz & Sims, 1980; Manz, 1986). Çalışanın kendi kendini yönetmesi (self-management), hedeflenen değişim için davranışların düzenlenmesi stratejileri üzerine odaklanır. Kendi kendini yönetimde kullanılan bu stratejiler, kendini gözleme, kendine hedef belirleme, ipucu verme, kendi kendini güçlendirme, kendini cezalandırma ve prova yapmadır. Kendi kendini yönetme literatürü, sözü edilen kendi kendini etkileme stratejileri kullanımına odaklanarak mevcut yönetim problemlerini çözmeye yoğunlaşmıştır. Kendi kendine yönetim dış kontrol odaklı bir yaklaşımdır çünkü ulaşılması hedeflenen standartlar dışarıdan empoze edilmektedir, bireyin kendi seçimi değildir (Manz & Sims, 1980;Manz, 1986).

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, kendi kendine yönetim (self-management) anlayışından üç temel yönden ayrılır (Manz, 1986);

- a. Kendi kendine liderlik daha geniş bir bakış açısıyla daha yüksek düzeyde standartlar ortaya koyar,

- b. Kendi kendini yönlendirmek için gerçek içsel motivasyon sağlar,
- c. Çalışanın kendi kendini kontrolü için kendi kendini yönetim anlayışının stratejilerinin tamamlayıcısı olan bazı ek stratejiler önerir. Bu stratejiler, görev davranışlarını yerine getirmek için çalışanın kendini yapmak için zorunlu hissetmesinden çok çalışanın istemesine bağlıdır.

Organizasyonlar iş görenlerin kontrolü için farklı yöntemler uygularlar. Bu kontrol sistemlerinde işverenler, iş görenler için uygun davranış kalıpları belirlemektedir. Bu davranışların gözlemlenmesi için davranışlara ödüllendirici veya cezalandırıcı standartlar belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin dışsal etkiler ve yardımlar olmadan yaptığı davranışlar kendi kendini kontrol olarak adlandırılmaktadır. Örgütler, iş görenlere belirli değer ve inançları vermeye çalışırken bunun yanında iş görenlerin de kendilerine ait değer ve inançları vardır. ‘Anlattığın karşındakinin anladığı kadardır’ deyişiyle kontrol yönetici tarafından ne sıklıkla olursa olsun kontrolün etkisi, iş görenler tarafından bu kontrolün nasıl değerlendirildiği ve kabul edildiğine bağlıdır. Manz’a göre, örgütsel kontrol mekanizmasının etkisi, örgüt içindeki bireylerin kendi kendini kontrol sistemlerini etkilemesi şeklinde belirlenir (Çırpan, 1997).

Manz ve Sims; kendi kendini kontrol etme stratejilerinin kapsamını genişletmiş ve formel örgüt liderliğinin içinde olabileceğini ifade etmişlerdir. Çünkü merkezi kontrol mekanizmaları bireysel olarak uygulanan kendi kendini kontrol sistemleri ile oldukça ilgili görülmektedir. Kendi kendini kontrol, kısa süre içinde farklı alternatif seçenekler arasında karar verilmesi gerekli olduğu anlarda, grup üyelerinin karşı karşıya olduğu sürecin tarifidir. Kendi kendini kontrol sürecinde uzun süreli neticelere ulaşmak için bireysel olarak kendi kendine yönetim sürecinin cesaretlendirilmesinin gerektiği ifade eden bir durumdur (Türköz, 2010).

Kendi kendine kontroldeki amaç, organizasyonların destek vererek çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu, 2012). Kendi kendine kontrol mekanizmasının daha gelişmiş şekli kendi kendini etkilemedir. Çünkü bireyler kendi



kendini kontrol edebilme becerisine sahip olduktan ve tam anlamıyla kendi duygu, düşünce ve isteklerini kontrol edebilme stratejilerini geliştirmeyi öğrendikleri ve uygulayabildikleri son aşamadan sonra artık bireylerin kendi kendilerini etkileme yetisine sahip olabilirler (Manz, 1986' den akt. Türköz, 2010). Kendi kendini kontrol edemeyen bireylerin kendi kendilerini etkileme becerisine sahip olması beklenemez. Bundan dolayı bireyin ilk olarak kendini kontrol edebilmesi ve kendini tanıması önem arz etmektedir.

Kendi kendine liderlik, kendi kendini etkilemede kullanılacak davranışların ve düşüncelerin odak noktasıdır. İzleyicilerin kendi yaşamlarını kontrol etmeleri için fırsat verildiğinde bu fırsatı nasıl değerlendirdikleri, kendi kendine liderlik olarak değerlendirilebilir. Etkilemelerden maksat ikna etme, otorite, kontrol, güç, motivasyon ve ilhamdır. Liderler, örgüt üyelerini örgütün amaçlarına yönlendirebilmek için onları çeşitli yollarla etki altında bırakmaktadırlar. Manz ve Sims'e göre, liderin bu şekilde izleyenlerini etkilemesi günümüz örgütlerinin liderlik imajına pek uygun düşmemektedir. Örgütlerin insan kaynaklarını daha verimli kullanma ve rakipleri ile mücadeleleri içinde karşı karşıya kaldıkları rekabetçi yapı, daha etkili olma yönünde baskı oluşturmaktadır. Günümüz yönetim stratejilerinin farklılaşması, farklılaşan örgüt yapıları ve kalite çemberleri gibi çalışanların kendi kendilerini idare etmelerine izin verecek liderlik biçimlerini gerektirmektedir (Uğurluoğlu, 2010). Bundan dolayıdır ki grup üyelerinin kendi kendilerini etkilemeleri içsel motivasyonları ile yakından ilişkilidir. Liderler izleyenlerine kendilerinin özeleştirme yapmalarına imkân verecek, kendi kendilerini kontrol edip etkileme sürecine başlayabilecek imkânlar sağlamalıdır.

İkinci teori, İçsel Motivasyon Teorisi (İntrinsic Motivation Theory) (Deci, 1975) ve Deci ve Ryan (1985)'in Biliş Değerlendirme Teorisidir (Cognitive Evaluation Theory). Kendi kendine liderlik modeli, gerçekleştirmekten hoşlanılan eylem ya da görevlerden oluşan doğal ödülleri İçsel Motivasyon Teorisine dayalı olarak kavramsallaştırmıştır. Bilişsel Değerlendirme Teorisine göre yeterlilik ihtiyacı ve özgür irade ihtiyacı içsel motivasyonu oluşturan temel mekanizmalardır. Yeterlilik ihtiyacı, eylemde bulunma ve

kapasite artırma ihtiyacıdır. Özgür irade ise şarta bağlı ödüller gibi baskılardan uzakta olmayı isteme ihtiyacıdır. Biliş Değerlendirme Teorisi, bireyin yeterlilik ve özgür irade duygularını arttırmak için mücadele etme ve bu mücadelelerin üstesinden gelme çabası içinde olduğunu ileri sürer. Kendi kendine liderlikte, yeterlilik duygusu ve kendi kendini kontrol (özgür irade), doğal ödüllerin kavramsallaştırılmasında ana noktadır (Manz & Neck, 1999; Neck & Houghton, 2006).

Motivasyon, bir bireyi belli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren güçtür. İhtiyaçları belirlemek, bunlar üzerinde odaklanmak ve harekete geçmek için pozitif bir bakış açısına sahip olmak motivasyonu artırmak için gerekli temel süreçlerdir. Motivasyon, bir süreçtir. Motivasyonun kazanımların boyutundan ziyade (küçük ya da büyük) insana yeni kazanımlar için güdüler vermesi önemlidir. Bundan dolayı başarıda büyük adımların atılması şart değildir. Küçük sayılan işler de, kişiyi hedefe yönelten büyük motivasyonlara sebep olabilir. Bu nedenle insan yapabileceği her olumlu iş veya davranışın küçüklüğüne aldırış etmeden ve o işi sahiplenerek yapmalıdır. Küçük de olsa gelen başarı, bir sonraki başarı için atılan büyük bir adımdır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2006). Motivasyon, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olarak iki kategoride değerlendirilebilir.

Dışsal motivasyon, kişinin harekete geçmesi için çevresel desteğin kullanılmasıdır. Bu kişiler motive olmak için ödüllendirme, takdir ve onay almak için ve zorlandığında destek almak için ihtiyaç duyarlar. İçsel motivasyonda kişilerin motive kaynakları kendileridir. Kendine hedef belirleme, başarılı performans hayal etme gibi bireylerin içsel olarak kendilerini yönlendirmesidir. Kişinin harekete geçmek için ihtiyaç duyduğu itici gücü kendi iç kaynaklarından almasıdır. Örneğin çalışmayı sevmek, öğrenme isteği, kendini geliştirme isteği, kendi kendisiyle yarışmak, yaptığı işleri daha iyi nasıl yapabileceğini düşünmek gibi kaynaklardır (Cüceloğlu, 1990).

İçsel olarak motive olan bireylerin planlı ve programlı olarak çalışma oranları daha yüksek olup bireyler verimli çalışma yollarını daha iyi bilmekte içsel olarak motive olmayan bireylerde ise planlı ve programlı olarak çalışma seviyeleri düşük olup bireyler

verimli çalışma yollarını iyi bilmemektedirler. İç motivasyona sahip olan kişileri çalışmaya yönlendiren faktörler; yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve yaptığı işin sağladığı kişisel tatmindir. İçsel motivasyona sahip olan bireylerin; öğrenme istekleri ve kişisel hedefleri onların planlı, programlı çalışmalarını ve verimli çalışma yöntemlerini öğrenmelerini büyük ölçüde etkilemektedir. İç motivasyona sahip olmayan bireylerin çoğunluğu dışsal olarak motive (yönetim tarafından) olmakta ya da motivasyon eksikliği çekmektedirler (Akbaba & Aktaş, 2005). İçsel motivasyon bireylerin öğrenmeye karşı kendi kendine yeterlilik ya da sonuç beklentisi gibi inançlarını, içsel ilgilerini ve öğrenme hedefini yönlendirme yeteneğini kapsar (Sarı & Akınoğlu, 2009).

Kendi kendine liderlik algılamalarının yüksek olmasını isteyen bireylerin; kendilerine güven duyarak işle ilgili ön hazırlık yapmaları ve bu hazırlıkları prova etmeleri, düşüncelerini odaklayabilmeleri ve en önemlisi içsel motivasyonu yüksek düzeyde tutmaları gerekmektedir (Tabak ve diğ., 2013). Davranışların yön bulabilmesi ve kuvvetlenmesi için motivasyona ihtiyaç duyulmaktadır (Durmaz, 2011). İşletme girdilerinin beş faktöründen (makine, sermaye, malzeme, yönetim, insan) biri ve en önemlisi olan insan faktörünün (Sabuncuoğlu, 2012) etkin bir şekilde kullanılması, çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. İşletme verimliliğinin artırılmasında pek çok yöntem vardır (Doğan & Şahin, 2008). Bu yöntemlerden olmazsa olmazı insan faktörünün kendi kendini motive etmesidir. İçsel motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi kendilerini içsel olarak teşvik etmesiyle davranışa geçmeleridir. Motivasyon, bir yönlendirici güç olarak kullanılır. Kaynağı kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden oluşan motivasyon kişiye bir davranışta bulunma isteği verir; kişinin amaca veya ödüle yönelmesini sağlar (Temiz, 2012). Robin Sharma' nın kitabında içsel motivasyonla ilgili olarak; "Olasılığın küçük içsel kısılcımlarını körükleyip başarı alevlerine dönüştürerek kendinizi olabilecek en yüksek seviyeye taşıyın." ifadesi motive edecek olan faaliyet ne kadar küçük olursa olsun o büyük faaliyetler için başlangıç olduğunun bir göstergesidir (Sharma, 2010).

Kişilerin motivasyonu özellikle içsel motivasyonu yapılan işin nasıl algılandığını da etkilemektedir. Kendi kendine liderlik bir çok kavramla benzer yaklaşımlara sahip olduğu gibi, aynı zamanda birbirini içine alan kimi zaman kapsayan kavramlardan bahsedilmektedir. Bu kavramlar kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılmasıyla bilişsel sonuçlar ve performans mekanizmaları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çıktılar sonucunda; bireysel, takım ve örgütsel performans artışı olduğu düşünülmektedir. İş tatmini örgütsel çıktılar arasındaki en önemli kavramlardan biridir. Kendi kendine liderlikle iş tatmini arasında bir ilişki olduğu ve kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının iş tatmini arttırdığı yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. (Uğurluoğlu, 2010; Dolbier ve diğ., 2001; Lovelance ve diğ., 2007; Houghtoun & Jinkerson, 2007; Neck & Houghton, 2006). Tüm bu çalışmalardan yola çıkarak iş tatminin örgütler ve bireyler için önemli olduğu ve bu konun daha detaylı incelenmesi ve kendi kendine liderliğe etkisinin araştırılmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bundan sonraki bölümde iş tatmini kavramına değinilerek kendi kendine liderlik kavramıyla ilişkisi ve kendi kendine liderlik davranışının ve stratejilerinin kullanımının iş tatmini üzerindeki etkisi konusunda alanyazısı incelenecektir.

## 1.2. İŞ TATMİNİ

Günümüz bilgi çağında, bütün sektörlerde hızlı bir değişim gerçekleşmektedir. Küreselleşen dünyada toplumların bilgi toplumuna evrilmesinin bir sonucu olarak, bilişim, iletişim ve ulaşım alanlarında büyük teknolojik değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu değişimler, finansal, kültürel ve sosyal alanlarda da köklü değişimlere neden olmaktadır. Toplumun ekonomik ve sosyal anlamda önemli bir parçası olarak kabul edilen firmalar da geleneksel yönetim anlayışının hiyerarşik ve bürokratik sınırlarının dışına çıkmaktadır.

Küresel dünyada bir firmanın konumunu koruyabilmesi, öğrenen bir firma olabilmesine bağlıdır. Yönetim anlayışındaki bu yenilik, firmaların yönetim yaklaşımları ve idari yapılarını değiştirmektedir. Firmalar, müşterilerinin memnuniyetlerini en üst seviyeye çıkararak koruyabilmek adına çaba göstermektedir. Çalışanların işlerine yönelik duydukları güven ve bağlılık, iş performanslarını biçimlendirmekte ve çalışanlar tarafından sergilenen yüksek performans, uzun vadede müşteri memnuniyeti haline gelmektedir. Çalışanların bu yüksek performansı iş tatmini ile doğru orantılıdır. Çalışanın görevlerini ve iş tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu duygusal durum olarak tanımlanabilen iş tatmini, personelin daha yaratıcı ve verimli olması için büyük bir önem taşımaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 57).

Bu kısımda iş tatmini kavramının tanımı ve öneminden, iş tatminini etkileyen faktörlerden, içsel ve dışsal tatmin kavramlarından, örgütlerde iş tatmininin ve tatminsizliğin sonuçları ve kendi kendine liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiden bahsedilecektir.

### **1.2.1. İş Tatmini Kavramı Tanımı**

Tatmin terimi, bireyin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyet duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini olarak da ifade edilebilen iş tatmini büyük ölçüde bireyin iş yaşamının kalitesine dair değerlendirdiği duyguları ifade etmektedir. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işgörenlerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hisleri ve duygularından oluşmaktadır.

Kişilerin işleri ve çalıştıkları örgütler hakkında sahip olduğu tutuma iş tatmini denir (Al-Zubi, 2013). Başka bir ifadeye göre, işgörenin aldığı ücretten, birlikte çalıştığı yöneticilerden ve iş arkadaşlarından hissettiği tatmini de içine alan farklı faktörlerle

çevrili bir terimdir (Ünler ve diğ., 2014). İş tatmini, bireylerin içsel reaksiyonlarından oluşmaktadır ve bu reaksiyonlar bireyin değer algıları beklentileri gibi faktörlerden beslenerek kişiye göre olması gereken iş ve çalışma koşullarına yönelik değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2007). Psikolojik araştırmalar iş tatmininin hem bireysel hem de durumsal özelliklerden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Brawley & Pury, 2015).

İş tatmini kavramı günümüz alanyazınında genel anlamda yapılacak bir işe yönelik olarak bireyin sergilemekte olduğu genel tutum biçiminde yer almaktadır. Genel olarak kabul gören bir tanımda iş tatmini; “kişinin iş deneyimlerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi” şeklinde açıklanmaktadır (Erdil & Keskin, 2003: 14). Bir başka anlatımla iş tatmininin, çalışanın kendi çalışma sürecine ilişkin duygusal bakış açısı olduğu söylenebilmektedir.

Daha basit bir ifade ile çalışanın işine dair duyduğu mutluluğun kişide anlam bulmuş halidir. İş tatmini kavramı çalışanın iş yaşamında duyduğu huzur, hissettiği haz olarak tanımlanabilmektedir (Hacıoğlu ve diğ., 2009). 1930’larda Hawthorne tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların işlerinden duydukları mutluluğun verimliliklerinde artış meydana getirdiğini ortaya çıkarmış olması iş tatminini önemli hale getirmiştir (Demireli & Munzur, 2012).

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin ilgisi çeken konular arasında ilk sırada çalışanlarının iş tatmini gelmektedir. İş tatmini, bir bireyin işinden ve ya işinden edindiği tecrübeden duyduğu zevk ve mutluluk olarak da açıklanabilmektedir (Steers, 1988). İş tatmini, kişilerin özellik ve eğilimlerinin farklı olmasındanda dolayı kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bireyin kendisini değerlendirme durumu iş tatminini etkileyen en önemli kişilik özelliğidir ve durumsal olarak da en önemli etki işin niteliğidir (Çekmecelioğlu, 2011).

Diğer bir ifadeye göre iş tatmini, iş görenin birlikte çalışmaktan keyif aldığı iş arkadaşları ile yaptığı işten edindiği kazanımların birlikte bireye sağladığı pozitif his şeklinde söylenebilmektedir. Birey çalışması sonucunda meydana çıkardığı şeyi görebiliyorsa bu onda tatmin duygusu yaratacaktır (Şimşek ve diğ., 2001). Kişi için iş önemlidir, kişiye hem işini seçerken hemde uygularken kendi isteklerine göre aklını ve duygularını kullanmakta serbestlik sağlanmış ise bu durum bireyde tatmin yaratacaktır İş gören bu tatmini yaşadıkça bu durumun devamlılığı da gerekli hale gelecektir (Kaynak, 1995).

Tatmin duygusu kişileri çalışmaya hevesli hale getirmektedir. Bireyin kendi benliği ile ortaya konan istek ve gereksinimler yakından ilişkilidir. Bu nedenle bir çalışma ortamında yaşama güdüsü duygusu, başka çalışma ortamında sahip olunacak tatminler ile devam ettirilememektedir. Demek oluyor ki; birey sevmediği bir iş olmasına rağmen hala o ortamda çalışabiliyorsa, bu ortamda kendisini tatmin eden şeyler bulabiliyor demektir (Eren, 1991).

İş tatmini, çalışanların çalışma koşullarını, elde ettikleri kazanımları ve kendi yaptıkları işlerin neticesine göre değerlendirmeleri olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanların işlerine karşı duydukları olumlu his iş tatmininin başka bir ifade şeklidir (Keser ve diğ., 2009). Artık günümüzde toplumsal ve ahlaki bir gereksinim şeklinde de iş tatmini karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu”olarak da ifade edilebilir (Karaca & Balcı, 2011).

Luthans tarafından 1994 yılında yapılan bir çalışmaya göre, iş tatmini üzerinde etkili olan ve işin önemli özelliklerini içeren beş iş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar aşağıda listelenmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 28);

1. Yapılan işin kendisi: Yapılan işin çalışanlar tarafından ilgi çekici bir niteliğinin olması, çalışanlara öğrenme ve kendilerini geliştirme olanağı sağlaması ve sorumluluk alma fırsatı tanınması,

2. Ücret: Çalışanların benzer iş alanlarında faaliyet gösteren farklı firmalarla yaptıkları kıyaslamalarda, aldıkları ücretin eşit olduğuna kanaat getirmelerinin sağlanması,
3. Yükselme olanağı: Çalışanların eğitim, bilgi, deneyim ve performanslarıyla ilişkili bir şekilde örgüt hiyerarşisinde yükselme imkanlarının söz konusu olması,
4. Yönetim: Örgüt yönetiminin çalışanlarına gereksinim duydukları tüm teknik ve davranışsal desteği sağlama kabiliyetinin bulunması,
5. Çalışma arkadaşları: Çalışanların aynı çalışma ortamını paylaştıkları iş arkadaşlarından teknik açıdan uzmanlık düzeyleri doğrultusunda ve genel anlamda sosyal düzeyde destek alabilme olanakları.

Çalışanların bazılarının aile ve toplum hayatları tatminsizliklerle doludur; ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu manasına gelmektedir. Genel duygusal durumun iş tatmini ile ilgisini kurabilmek amacıyla bazı kurumlarda hem hayatta karşı duyulan tatmin hem de işe karşı duyulan tatmin karşılaştırılır. Genelde yaşam tatmini ile iş tatmini yakından ilişkilidir. Buna birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelen saçılma etkisi denir. Bu durumdan daha az rastlanan ve daha değişik diğeri bir ilişki ise giderme etkisidir. Yani düşük iş tatminine sahip olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yoluyla başarmak için uğraşmalarıdır.

### **1.2.2. İş Tatmini Kavramının Önemi**



1920'lerde ortaya çıkmış olan iş tatmini kavramı ,sonrasında gelişerek önemli bir konu haline gelmiştir. Özellikle insani öğeleri göz önünde bulundurması, bireylerin hayatlarından zevk almalarını sağlaması ve bireylerin ruhsal dünyalarına doğruca etki etmesi iş tatminini daha da önemli hale getirmiştir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise; işgörenin verimliliği üzerinde etkili olması, tatminsizliğin yarattığı huzursuzluk, stres ve örgüte bağlılığın azalması gibi sorunların örgütü etkilemesi bu kavramı önemli hale getiren başka bir unsur olarak ele alınmaktadır (Yıldırım, 2012).

Klasik yönetim anlayışı ile, personeline yalnızca finansal kaygılar doğrultusunda yaklaşan firmalar, günümüzde bu anlayışı bireye odaklanan bir yönetim yaklaşımı ile değiştirerek personellerine ruhsal doyum sağlayabilecek olan örgüt temelli çalışmalar gerçekleştirmeye başlamışlardır. Yaşanan hızlı gelişmeler ile paralel bir biçimde ortaya çıkan bu yeni yaklaşım neticesinde, iş tatmini kavramı yalnızca finansal bir araç olmaktan çıkmış ve personelin bireysel beklentileri ile biçimlenir hale gelmiştir. Firmaların çalışanlarına sunduğu örgüt kaynaklı imkanlardaki artış ile doğru orantılı olarak çalışanların iş tatmini seviyelerinin arttığı belirlenmiştir (Akıncı, 2002). Bir diğer deyişle, bir firmanın en önemli kaynaklarından biri arasında sayılan insan sermayesine yönelik bakış açısının birey odaklı hale gelmesi, firma çalışanlarının verimliliğini ve yaratıcılığını ortaya çıkaran iş tatmini seviyelerini yükseltmektedir.

Çalışma hayatından duyulan tatmin, bireyin işe karşı davranışlarını etkilemektedir. Kişinin işinden yüksek tatmin duyması işine karşı olumlu, düşük tatmin duyuyor olması ise işine yönelik olumsuz tutumlar gösterdiği belirtilmektedir. Çalışma hayatından duyulan tatmin aynı zamanda çalışanın kariyer isteğininide etkilemektedir. Yüksek tatmin duyduğunda çalışanın kariyer isteği de artmaktadır. Kariyer işgörenin olanaklar, alternatifler ve sonuçların farkına varmasını; hedeflerini belirlemesini; bu hedeflere ulaşmak için zamanını ve gelişmeye yönelik etkinliklerini planlamasını içeren bir süreçtir. Çalışma hayatında uyumsuzluk, stres ve bitkinlik gibi problemler ile karşılaşan

bir çalışanın yaptığı işten duyduğu tatmin ile kariyer olanaklarını değerlendirme farkındalığı azalmaktadır.

Günümüzde bireylerin hayatlarının merkezinde işleri yer alabilmektedir. Bir çalışanın yaptığı işte bütün kabiliyetlerini sergileyerek iş tatmini duyan bir kişi hem kendisi, hem kurumu hem de toplumu için önemli çıktılar elde edilmesini sağlayabilmektedir. Bu durumun tam tersi bir durumda yani kişi yeteri kadar iş tatminini duymuyorsa psikolojik problemler yaşayacak ve mutlu olamayacaktır. Bunun neticesinde geleceği parlak olmayan, problemlerle dolu bir örgüt yapısı ve toplum ortaya çıkacaktır. Bu yüzden iş tatmini kavramını önemli yapan asıl faktör bu kavramın sonuçlarının sadece örgütü ve işgörenleri değil, tüm toplumu etkileyecek sonuçlara yol açmasından kaynaklanmaktadır (Yavuz, 2010).

İşgörenin işinden duyacağı tatmini etkileyen faktörlerden biri kişi ile işinde meydana gelen olumlu ya da olumsuz durumlar ile kişinin yaptığı işin kişi için anlamının kişide ettiği yerdir. İş tatmininin bu kadar önem arz etmesinin bir diğer sebebi, bu kavramın çalışanların verimlilikleri üzerinde olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Tatmin olmuş bir çalışan motivasyonu artmış çalışandır. Motivasyonu artmış bir çalışan işine daha fazla odaklanacaktır ve işine odaklanan bir çalışandan en yüksek seviyede performans elde edilebilecektir (Keklik & Us, 2013).

İşgörenler iş yerlerinde çalışma performanslarına göre eşit davranıldıklarını hissettiklerinde yaptıkları işten duyacakları tatmin artacaktır. İşten memnun olmanın birçok nedeni olabilmektedir. Örneğin bir işgören sadece daha az yorulduğu için tatmin duyabilmektedir. Nedenine bakılmaksızın iş tatminini işgörenlerine sağlayamayan örgütler büyük problemlerle karşı karşıya gelebilmektedir. İşgörenlerin ekipmanlara zarar vermesi, davranış bozulmaları, psikolojik sorunlar yaşamaları, işe geç gelme ve ya gelmemedeki artışlar, örgüte bağlılıkların azalması gibi problemler iş tatminsizliği neticesinde meydana gelebilmektedir. Bu problemlerde şirketin maliyetlerinde çok büyük artışlara neden olabilmektedir (Şimşek ve diğ., 2001).

Bireyler özelliklerini kabiliyetlerini ortaya çıkarmak ve uygulamak istedikleri için iş tatmini önemlidir. İş tatminine sahip olamayan bireyler ruhsal olgunluğa ulaşmakta güçlük çekerler. Tatminsizlik hayal kırıklığına ve umutsuzluğa yol açabilmektedir. İş tatminsizliği işe yabancılaşmaya, moral bozukluğuna ve verimliliğin azalmasına neden olarak örgütü olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Kaynak, 1995).

Bir iş yerinde çalışan personelin iş tatmini düzeyinin yüksek olması, çalışanların psikolojik ve bedensel sağlıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durum, çalışanların yaşam doyumlarını sağlamakta ve dolayısıyla toplumsal huzur ve refahın elde edilmesi mutluluğun elde edilmesini kolaylaştırmaktadır. Firmalar için ise iş tatmininin yükseltilmesinin faydaları aşağıda listelenmektedir (Erdil & Keskin, 2003: 15);

- Çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin yükselmesiyle olumsuz çalışma davranışları önlenebilmekte,
- Alanında uzman ve nitelikli personelin örgüte devamlılığı sağlanabilmekte,
- Yükselen performans ile paralel olarak daha aktif bir çalışma ortamı oluşturulabilmekte,
- İş verimliliği arttırılabilmekte,
- Yapılan çalışmaların niteliği yükselmekte,
- Personelin örgüt içerisindeki tavır ve davranışlarına olan yararları doğrultusunda firma yönetimine mevcut sorunların çözümü konusunda fayda sağlamaktadır.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda, işgörenlerin işinden duyduğu tatmin işgörenlerin kruruma yönelik tutumlarını etkilemektedir. Bireyin motivasyonu, örgüte bağlılığı, işinin kalitesi, firmanın rakiplerinin karşında güçlü olması, elde edilen karın artması, işten çıkma düşüncesi, devamsızlığı, yaşamdan keyif alma gibi unsurlarla içe içe geçmiş olduğundan bu kavramlar ile iş tatmini karşılıklı olarak birbirini etkileyecektir (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Çalışanı daha verimli ve etkin bir hale getirecek olan unsurun işlerinden duydukları tatmin olduğu göz önüne alınacak olursa bu kavramın önemi daha iyi anlaşılacaktır. İşinden tatmin duyan çalışanlar işlerine daha çok odaklanacaklarından motivasyonları artacak bu da performanslarında artışa ve örgüt için daha yüksek verime sebebiyet verecektir (Keklik & Us, 2013).

İşverenler bir defa iş tatminini sağlayıp daha sonrasında bunu önemsememezik yapamazlar çünkü iş tatmini etkin bir kavramdır. Tatminsizliğin yaşandığı bir firmada bu durumun etkisi olarak ek maliyetler oluşmaktadır. Örneğin; işgörenlerin rotasyonu ile yeni işe başlayan kişilerin eğitilmesi gibi faaliyetlerin uygulanması. Bu durumun tersine yani işgörenlerine iştatmini sağlayan şirketlerdeki bireyler işten ayrılma niyetinde olmayacaktır, örgütlerine bağlı ve tüm performansları ile çalışarak şirketin verimliliğini de arttıracaklardır (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

### **1.2.3. İş Tatminini Etkileyen Kişisel ve Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki kişisel faktörler; işgörenlerin kişilik özelliklerinden, tecrübelerinden, değer yargılarından, beklentilerinden ve sosyal çevresinden oluşmaktadır. İkincisi ise örgüt ortamı ile ilgili örgütsel faktörlerdir. Bu faktörler birbirleri ile etkileşime girerek iş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedirler.

### 1.2.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel Faktörler

Bireyin gereksinim ve beklentileri kişinin işinden duyduğu tatmini etkilemektedir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, iş deneyimi gibi bireysel faktörler iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu kısımda bu faktörler ele alınacaktır (Örücü ve diğ., 2006).

İş tatmini ile ilgili faktörlerden biri yaş unsurudur. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki U şeklinde bir eğriyle açıklanmıştır. Bu duruma göre, işe yeni giren bir işgörenin yaptığı işten duyduğu tatmini, yeni koşullara alışma sürecinde olması ve iş bulmuş olması sebebiyle yüksek olmaktadır. Fakat bu durum zamanla tek düzenliğe dönüştüğünden bıkkınlık yaratacak ve birey orta yaşlarda iştatminini düşük seviyede yaşayacaktır Bu tatminsizliğin üstesinden gelmek isteyen birey, duruma razı olacak ve tecrübelerinin artmış olması nedeniyle iş yerindeki uyumu artacak ve yaptığı işten duyduğu tatminde artış gözlenecektir (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Çalışkan tarafından 2005 yılında yapılan bir çalışmada, bireylerin iş tatmini seviyelerindeki artışın yaşları ile doğru orantılı olduğu öne sürülmektedir. Çalışmaya göre, daha genç çalışanlarda daha yoğun olan yükselme ve diğer iş alanlarına yönelik aşırı beklenti, çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha düşük olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, çalışanların ilerleyen yaşlarda iş tatmini seviyelerinin yükseldiği belirtilmektedir (Çalışkan, 2005).

İşe yeni giren kişilerde heyecan daha fazladır. Ancak bu heyecan iş hayatının ilk başından 30'lu yaşlara doğru girdikçe düşmeye başlar. Daha sonra ilerleyen yaşlarda ise işteki kariyer imkanları ve elde edilen tecrübeler ile yaptıkları işten duydukları tatminde artışların olduğu düşünülmektedir (Demireli & Munzur, 2012). Yine bireylerin yaşları ilerledikçe, bireylerin iş tatminlerinin arttığı ileri sürülmektedir (Karaca & Balcı, 2011).

Cinsiyet ve iş tatmini kavramı arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu alanda gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek iş tatminine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmalar elde ettikleri sonuçları, erkek çalışanların kadın çalışanlara kıyasla daha vasıflı işlerde çalışmakta olmaları ve daha yüksek ücret almaları ile ilişkilendirmiştir. Toplumsal alanda erkeğin ve kadının farklı cinsiyet rollerine sahip olmaları da bu sonucu ortaya çıkaran bir diğer etmen olarak görülebilmektedir. Kadın toplumda öncelikli olarak eş ve annelik rollerini üstlenmektedir, bu nedenle iş hayatında üst düzey ihtiyaçlarını karşılamak yerine, fiziksel etmenlere ve ödüllere yönelmektedir. Çalıştığı işlerin vasıfsız olması ve düşük ücret sağlaması sebebiyle söz konusu ihtiyaçlarını karşılayamamakta, dolayısıyla iş tatmini seviyesi düşük olmaktadır (Somuncuoğlu, 2013: 70).

Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre işlerinden duydukları tatmin daha fazladır. İki cins arasındaki bu farklılık öğretme yeterliliğinin yükselmesi ile artmaktadır. Bu durum çalışma şartlarından başka etkenlerin de iş tatmini üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Huberman, 1992). Yapılan diğer çalışmalara göre de cinsiyet değişkeninin iş tatmininde kadın üzerinde mi yoksa erkek üzerinde mi daha fazla tatmin sağladığı konusunda bir netliğe varılamamıştır. Örneğin; çalışma hayatında yer alan kadınlar bununla birlikte ev işi yükünü de taşıyorlarsa, bu durum rol çatışmasına yol açacaktır ve bu nedenle kadınlar iş yükü daha az olan ve ev-iş çatışmasını azaltan işleri tercih etmektedirler (Demireli & Munzur, 2012).

İş tatmini üzerinde kişilerin karakterleri de önemli etkiye sahiptir. Kendini daha az geliştirmiş kişilerle karşılaştıran sağlam karakterli, kendine güvenen bir kişinin işine karşı duyduğu tatmin daha yüksek olmaktadır. Özellikle güç olan bir işin başarılmasında, kendini gerçekleştirmiş olan kişi uğraşısını daha sağlam bir şekilde yürütecek, başarmak için daha çok odaklanacak, daha yüksek sorumluluk taşıyarak onaya ve daha çok övgüye ihtiyaç duymadan tasalardan uzak bir şekilde işini başaracaktır (Karaca & Balcı 2011).

Bireyin karakterinin bir uzantısı olarak kabul edilen insan ilişkilerine yaklaşımı da iş tatmini seviyesi için belirleyici olmaktadır. İnsan ilişkilerinde sorun yaşayan, duygusal dengesi tutarsız olan, sinirli, hayalperest ve kendisi ile barışık olmayan bireylerin, çalışma hayatında da diğer bireylere oranla daha düşük iş tatminine sahip oldukları belirtilmektedir. Bunun yanı sıra, iş tatminsizliği yüksek olan çalışanların, diğer bireylere kıyasla çok daha katı, gerçekdışı hedeflere sahip ve bireysel güçlüklerle baş etmekte zorlanan bireyler oldukları öne sürülmektedir (Ilies & Judge, 2002: 1120).

Gürkan ve diğ. (2017) tarafından yapılan araştırmalara göre, toplam hizmet süresine bakıldığında süre arttıkça iş tatmininin azaldığı görülmektedir. Ancak bunun tam tersini gösteren araştırmalarda bulunmaktadır. Yani işlerinde deneyimli ve kıdemli işgörenlerin, tecrübesiz ve kıdemsiz işgörelere kıyasla daha yüksek iş tatminine sahip olduğu belirtilmektedir. Örneğin; Bingöl (1996) tarafından yapılan araştırmada; hizmet süresi arttıkça işten duyulan tatmininde arttığını görülmüştür. Artan hizmet süresi ile birlikte beklentilerin daha gerçekçi oluşması, çalışma ortamına uyum sağlanması, yükselen kariyer kademelerinin ücret ve çalışma şartlarını iyileştirmesi işten alınan tatmin üzerinde etkili olabilmektedir.

Evli işgörenlerin bekar işgörelere göre iş tatmin düzeyinin fazla olduğunu gösteren bulguların elde edildiği araştırmalar vardır. Ancak bunun nedeni evli bireylerin aile hayatlarından duydukları tatminin olduğu düşünülmektedir. Buna rağmen yapılan diğer çalışmalarda medeni durum ile iş tatmini arasında net bir ilişki bulunamamıştır. (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

İş deneyimi ve iş tatmini kavramlarının arasındaki bağlantıyı açıklamak adına yapılan çalışmalar sonucunda, çalışanların iş deneyimi ve iş tatmini seviyeleri arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş deneyimlerinin artması kendilerine olan güvenlerini geliştirerek iş tatmini seviyelerini de benzer biçimde yükseltmektedir. Çalışma hayatında, profesyonel olarak daha üst kademede yer alan çalışanlarda iş tatmini, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır (Baş & Ardıç, 2006: 29). Bir

diğer deyişle, yer aldıkları sektöre yönelik olarak iş deneyimi ve uzmanlık seviyesi artan çalışanların iş tatmin seviyeleri de aynı oranda artmaktadır.

İşgörenlerin kıdemi, yaş etkeni ile paralel seviyede ilişki içindedir. Çalışma hayatına yeni başlayan işgörenler, çalıştıkları yerde hızlı şekilde yükselebileceklerini düşündüklerinden yüksek beklenti içindenirler. İş hayatında yeni olan, deneyimsiz genç çalışanların beklentileri yüksek olduğu için iş tatmin seviyeleri de eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre daha düşük düzeylerde kalmaktadır (Demireli & Munzur, 2012).

Çalışanların eğitim seviyeleri ve iş tatmini arasındaki bağlantıyı açıklamaya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen sonuçlar, çoğunlukla bireylerin eğitim seviyelerinin yükselmesinin iş tatminini azalttığına işaret etmektedir. Bu durumun temel sebebi, çalışanın eğitim seviyesinin artması ile çalışma hayatına yönelik beklentilerinin daha da yükselmesidir. Bir diğer sebep ise insan sermayesinin genel durumu olarak gösterilmektedir. Yüksek eğitim imkanlarının oldukça geniş olduğu ülkelerde, tüm bireylere kendi eğitim seviyelerine uygun iş sağlanamamaktadır. Ayrıca daha teknik olan ve alt seviye olarak kabul edilen işlerin yapılmasının da gerekmesi, ülkedeki yüksek öğrenim mezunlarının yalnızca işçi konumunda iş bulabilmelerine neden olmaktadır. Bu durum, bireylerin iş tatmini seviyelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Somuncuoğlu, 2013: 72).

Çalışanın eğitim düzeyi bireyin iş performansını ve davranışlarını etkilemektedir. İyi eğitilmiş bir işgörenin iş değerlemesi eğitim seviyesi daha düşük bir kişiye göre farklılıklar göstermektedir. Kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça, bireylerin işlerinden ve kurumlarından olan beklentileri de artacaktır (Demireli & Munzur, 2012). Çalışanların kapasiteleri ve bireysel becerileri ile paralel işlerde yer almaları ve bu alanda profesyonel yeteneklerini rahatlıkla geliştirebilecekleri olanaklara sahip olmaları, çalışma hayatında daha verimli olmalarını ve iş tatmin seviyelerinin artmasını sağlamaktadır (Akgündüz, 2006: 101).



Çalıştığı süreçte iş hayatını gözlemleyerek tanıyan bir kişi, tatmin duygusunda zamanla değişiklikler olabileceğini görebilmektedir. Bu nedenle iş tatmininin ilerleyen dönemde artacağını bilen işgören mevcut pozisyonundaki memnuniyetsizliklerini kabul etmektedir (Karaca & Balcı, 2011).

### 1.2.3.2. İş Tatmini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Terfi olanakları, işin niteliği ve doğası, ücret, örgütün politikaları gibi unsurlar yapılan işten duyulan tatmini etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörlerin her biri işgören üzerinde değişik tatmin duygularına neden olmaktadır. Örneğin işgören işyerinde şirket politikalarından hoşnut olamamasına rağmen ücret yada terfi gibi diğer faktörlerden yeterli tatmin duyuyorsa şirkette kalmak için yeteri kadar tatmini yaşıyor manasına gelmektedir (Örücü ve diğ., 2006). Bir diğer deyişle, işgörenin örgütüne ilişkin unsurların büyük çoğunluğundan memnun olması, işgörenin iş tatmini düzeyinin dengelenmesini sağlamaktadır.

Yapılan araştırmalara bakıldığında bireyin iş tatminini etkileyen temel unsurlardan birisinin ücret olduğu görülmektedir. Bireyin aldığı ücretten memnun olması, karşılaştırma yaparak alması gerektiğini düşündüğü oran ölçüsünde ücretini alması ve bu ücretin gereksinimlerini karşılama gücü işgörenin işe karşı tutumunu belirlemekte etkin rol almaktadır. Ancak sadece somut çıktı olarak ücret bireyi tatmin etmekte yeterli olmayacak, bu tatminin belirleyicisi bir süre sonra ücretin miktarı değil işgörenler arasındaki dağılımı olacaktır. Çalışanın kendisi ile aynı seviyede olduğunu düşündüğü veya kendisinden yetenek bakımından yeterli olmadığına inancı çalışanlara kıyasla ücretini az bulması iş tatminsizliğine sebep olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Yükselme koşulları, örgütsel çevre, işin niteliği, denetim şartları, bireyin takdir edilmesi, çalışma koşulları, ödemeler gibi değişkenler çalışanın işten duyduğu tatmini etkileyen başlıca değişkenlerdir (Demireli & Munzur, 2012).

Ücret maddi ve somuttur. Fakat psikolojik tatminler tamamen soyut ve manevi kavramlardır. İş yerindeki tatminsizlikler ve hoşnutsuzluklar çoğu zaman tamamen bilinçli olmadıkları için kolayca ifade edilemezler (Eren, 1991). Ücret işgörenleri her durumda tatmin edemeyebilir. İşgörenler için asıl önemli olan ücretlerin yüksek olmasından ziyade diğer işgörenler ile kıyaslandığında dengeli olarak değerlendirmesidir. İşgörenleri tatmin edecek durum olması gereken ile var olan ücretin arasındaki dengenin varlığıdır (Karaca & Balcı, 2011).

Bireyler aldıkları ücretle birlikte diğer iş arkadaşlarının ücretlerini de kendileriyle kıyaslayarak bir değerlendirme yapar ve buna göre ücretten duyduğu tatmine karar verir. Çoğu işgören için yüksek ücret almaktan daha çok, yapılan işlerin oranlarına göre adil ücret alınması daha fazla öneme sahiptir. Bu yüzden işveren doğru ve adil bir ücret politikası uygulayarak işgörenlerinin ücret konusunda tatminlerini en yüksek düzeyde tutabilecektir (Eren, 1991).

İşgörenlerin yaptıkları işe yönelik tutumlarını olumlu hale getiren bir diğer örgütsel faktör örgütün sağladığı kariyer imkânlarıdır. Çalışmaların hak ettiği ve arzuladığı terfi imkanlarına sahip olması ve doğru zamanda bunlardan faydalanabilmesi çalışanların yaptıkları işten duydukları tatminini arttırmaktadır (Karaca & Balcı, 2011). Çalışanlar için çalıştıkları yerdeki kariyer olanakları çok fazla öneme sahiptir..

Bir işletmede görevli olan işgörenin bulunduğu iş ya da makamdan daha fazla sorumluluk, saygınlık, daha fazla ücret ve daha iyi çalışma şartları içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi durumu terfi olarak tanımlanmaktadır. Terfi tüm işgörenler tarafından istenen bir olaydır. İşgören, işyerinde terfi olanaklarına sahipse ve yükselme genellikle liyakat esasına göre yapılıyorsa işten duyulan tatmin de yüksek

olacaktır.Çalışanın işletme içindeki iş çevresi ve bu çevreyi etkileyen fiziksel şartlar işgörenin ruhsal dengesi üzerinde etkili olmaktadır. Havalandırma şartları, gürültü kirliliği, ısınma problemleri, yeterli olmayan aydınlatma koşulları ve çalışma ortamının çok fazla kalabalık olması gibi uygunsuz ergonomik koşullar işgörenleri iş yerlerinde huzursuz ve rahatsız ederek iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Kişinin işletme içinde sağlam bir iletişim gücüne sahip olması, iş arkadaşları ile başarılı olarak görülen gruba dâhil olması, hayata bakış açısı kendisiyle benzer olan kişilerle çalışması bireyin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve iş tatminini yükseltmektedir. İşgörenin işletmedeki yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile iletişiminin arzolanması da iş tatminini artırma yönünde olumlu katkılar sağlamaktadır (Karaca & Balcı, 2011).

İşin niteliği de bir diğer önemli faktörlerden biridir. Çalışanın işinden memnun olması, yaptığı işten keyif duyması, işini değerli bulması bireyin iş tatminini arttırmaktadır (Mert, 2010). Diğer bir deyişle ile bireyin yaptığı işin kendi karakteri ile uyuşması ve çalışma yerinde geçirdiği zamandan zevk alması iş tatminini etkilemektedir.

Çalışanların sürekli baskı hissetmesi ve kendi uzmanlık alanları olan işlerde bile devamlı müdahale edilmesi işgörenleri mutsuz etmektedir. İşgören yaptığı işi beğenirse, işinden tatmin olacaktır. Bir işgörenin yeteneklerini kullanabileceği bir işte çalışması, tatmin düzeyini yükseltecek en iyi durumdur. İşgören işini geliştirip yenilikleri öğrendiği sürece iş tatmininde devamlılık gösterecektir. Bu sebeple işin niteliği işgöreni yeniliklere ayak uydurmaya sorumluluk almaya ve işi zenginleştirmesine olanak sağlanmalıdır. Son olarak da işin niteliği problem çözmeye odaklı olmalıdır (Görgülür, 2013).

Çalışanlar için önemi büyük olan bir diğer unsur ise geri geribildirim almaktır. Kişiler hayatlarının büyük bir kısmını işlerinde geçirdikleri için ne ölçüde başarılı olduklarını

bilmek isterler. Üstelik bunu sıklıkla öğrenme gereksinimi içindendirler. Çünkü başarımlarının değiştiğini fark ederler ve başarılarını geliştirmenin yolu, o anda ne ölçüde başarılı olduklarını öğrenmekten geçmektedir. İşgöreninin işinden duyduğu tatminini arttırmak isteyen bir yönetici, işgörenlerinin problemlerini dinleyerek yardımcı olmalı, güçlü bir iletişim yöntemi belirlemeli, gerektiğinde her türlü işle ilgili tavsiyelerde bulunmalı, güçlü ve doğru bir geribildirim ile işgörenlerinin görüşlerini dikkate alarak onları işletmenin kararlarına dâhil etmelidir (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Organizasyon içindeki bütün işgörenlerin birbirileri ile ilgili düşüncelerini öğrenmenin yolu iletişim kurmaktır. Bu sayede organizasyonlar işgörenlerden nasıl çalışmalarını gerektiğini ve neler beklediklerini anlatabilmektedir.

Örgüt hayatında hem yönetsel açıdan hem de işgörenin olumlu davranışlar edinmesi açısından bilginin iletilmesi önemlidir. Bunu sağlamanın yolu da yeterli, tam ve adil bir iletişim ağını organizasyon içinde kurmaktan geçmektedir. İletişimin güvenilir olmadığı bir ortamda belirsizlik söz konusu olacaktır. Belirsizliğin olduğu yerde ise işgörenlerin verimlilikleri düşecek, organizasyona olan bağlılıkları azalacak, stres ve işe gelmeme durumları ortaya çıkacak ve bunun sonucunda işgörenler işten ayrılma düşüncesine kapılabileceklerdir. Astların üstlerle firma içi iletişimi sağlıklı bir şekilde yürütüyor olmaları ve bu iletişimin iki tarafında beklentilerini karşılar seviyede olması çalışanların işlerine karşı duydukları tatminlerini arttıracaktır (Aliyeva, 2013).

İşgörenlerin karar alma sürecine katılmaları yönetime katılma olarak ifade edilmektedir. Genellikle bir firmada çalışanların, örgüt politikaları, firmanın gidişatı gibi konularda kararlara katılması daha iyi bir iş ortamının oluşturulmasını sağlamaktadır. Yöneticiler, örgüt ile ilgili karar verirken işgörenlerinin düşüncelerine de önem vererek onları da alınan kararlara dâhil etmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasını ve işgörenlerinin kabiliyetlerinden daha etkin şekilde yararlanılmasını sağlamış olacaktır. Herzberg de örgütte çalışanların alınan kararlara katılmasının engellenmesinin sorumluluk verilmemesinin gizli tatminsizliğe yol açacağını anlatmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

Üst düzey çalışanların astlarına karşı ilgi gösterip problemlerini çözmeye çalışması, başarılarına karşı övgülerde bulunması ve tüm çalışanlarına adil davranması işletmede dosthane bir havanın yaratılması, işgörenlerde olumlu duygular yaratarak işlerine karşı duydukları tatmin düzeyinin en üst seviyeye çıkmasına yardımcı olacaktır (Görgülür, 2013).

Çalışma yerindeki fiziksel koşullar iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. İşgörenler sağlıklı şartlar içinde çalışmak istemezler. Çalışanlar gerekli güvenlik koşullarını sağlandığında huzurlu, endişelenmeden ve tatmin olmuş bir şekilde işlerini yapmaya devam edeceklerdir (Demireli & Munzur, 2012).

Ödül kavramı da çalışanın iş tatminini etkileyen diğer bir unsurdur. Kişiler çalıştığı iş yerinde yaptığı iş karşılığında hak ettiği oranda ve iş arkadaşlarını da göz önünde bulundurarak adil bir ödüllendirme sisteminin olmasını ister. Ödüllendirme ve takdir edilme yapılan işlerde insanı başarıya götüren ve işgörenin iş tatminini arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaca & Balcı, 2011). Bu sebeple işgörenin emeği neticesinde hak ettiğini düşündüğü ödülü alması, çalıştığı yerin dağıtımsal adaleti gerçekleştirdiği yönünde olumlu değerlendirmeler hissetmesini sağlayacak, bu durumda çalışanın iş tatminini arttırabilecektir.

İnsan kaynağını bulma, seçme yerleştirme sadece bir başlangıçtır. Yeni işe başlayan kişiye eğitim verilerek işte yeterli seviyeye ulaşması sağlanmaktadır. Eğitim ile çalışanlar güdülenmekte, donanımları arttırmakta, kariyer olanakları ile işgörenler arasında işbirliği ve uyum sağlanarak bireyin başarılı olması için gerekli koşullar oluşturulmakta bu sayede iş tatmininin artmasına da katkı sağlanmaktadır.

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör çalışanın içinde bulunduğu çalışma grubu veya ekibidir. Bireyin kendini ispatlamış bir grubun üyesi olması ve hayat tarzı ve gelecekle ilgili beklentileri kendisi ile aynı yada benzer olan bireylerle çalışması iş tatminini

arttırmaktadır. İş görenler çalıştıkları yerden sadece para veya somut çıktılar beklemezler, zamanının büyük bir bölümünü çalışma yerinde geçiren kişi, anlaşabileceği bireylerle birlikte olduğunda hem birey sosyalleşir hem de kendine destek olan iş arkadaşları sayesinde iş tatmini artar (Hacıoğlu ve diğ., 2009).

### 1.2.3.3. Dışsal ve İçsel Tatmin

Kişilerin çalışması neticesinde elde ettiği tatmin ile çalışması esnasında hissettiği tatmin farklı şeylerdir. Çalışmanın sonucunda elde ettiği tatmin dışsal tatmin olarak tanımlanırken, çalışma sırasında hissettiği tatmin ise içsel tatmin olarak adlandırılır. İçsel ödüller içsel tatmini, dışsal ödüller dışsal tatmini oluşturmaktadır. İş tatmini sağlanmış çalışanın motivasyon sürecini tamamlamak için yeterli koşullar ve durumlar sağlanmış demektir. Aynı zamanda motive olmuş bir çalışanın yaptığı iş sonucunda iç huzur ve keyif yaşaması mümkün olmaktadır. Motivasyon tatmin yaratacağından, çalışmalarından istediğini alan bireyler örgütlerine bağlılık gösterecek ve işten ayrılma gibi düşüncelere sahip olmayacaktır. (Şimşek ve diğ., 2001).

Yapılan iş sırasında elde edilen tatmin içsel tatmin olarak ifade edilmektedir. Çalışanın hedeflerine, amaçladığı duruma ulaşması veya yeni durumların üstesinden başarılı bir şekilde gelmesi bireyin içsel tatminini artıracaktır. Örgüt kültürü, terfi olanakları, ücret gibi çıktılardan elde edilen tatmine de dışsal tatmin denilmektedir. Dışsal tatmini olan çalışanlar, içsel tatmine sahip olan çalışanlara göre çevresiyle daha az ilgili olur ve daha az bilgi toplama ihtiyacına sahiptirler. Bunu yanında dışsal tatmine sahip olan çalışanlar sosyal haklarını arama konusunda daha az istekli ve hakları kazanma konusunda daha pasif hareket ederler (Keklik & Us, 2013). Başka bir ifade ile içsel tatmin; yapılan işin niteliği, topluma olan katkısı, sorumluluk hissi, inovasyon sağlaması ve öz yeterlilik gibi iş görenin işin kendisinden elde ettiği tatmin olarak adlandırılabilir (Mert, 2010). Dışsal tatmin ise işin kendisi ile birebir alakalı olmayan örgüt kültürü veya çalışma koşulları gibi faktörlerden ne kadar tatmin duyduğula alakalıdır (Ünler ve diğ., 2014).

İçsel ve dışsal tatmini yaşayan çalışanların birbirilerine göre farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiştir. Özellikle bilgi toplama kavramı bu tatmin türleri ile önemli bir nokta olmaktadır. Dışsal iş tatminini yaşayan çalışanlar çevreleriyle çok fazla ilgilenmez iken içsel iş tatmini yaşayan bireyler çevreye karşı daha duyarlıdırlar ve daha fazla bilgi elde etmek isterler. Bu bağlamda içsel tatmine sahip olanlar sosyal faaliyetlerde haklarını arama ve elde etme konusunda daha aktif davranmaktadırlar (Kutunis & Mesci, 2010).

İçsel ve dışsal tatminin farklılık gösterdiği bir diğer faktör cinsiyet kavramıdır. Cinsiyet değişkeni iş tatmininde bir etken olmakla beraber hangi cinsiyetin daha fazla tatmin sağladığı net olarak bilinmemektedir. Kadınların ev işlerindeki sorumlulukları bir rol çatışmasına yol açmakta bu nedenle pek çok kadın iş sorumluluğu az olan ve böylece bu çatışmayı azaltan işleri tercih edebilmektedirler (Demireli & Munzur, 2012).

İçsel tatminde başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, tanınma, benimsenme gibi faktörler etkili iken dışsal tatminde ücret, iletişim unsurları, iş güvencesi, ödüllendirme mekanizması gibi faktörler etkili olmaktadır (Hacıoğlu ve diğ., 2009). İş yerinde sergilenen davranışlar ya da çalışanın mevcut iş tatmini düzeyi, motivasyonun dışında başka faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Özellikle kişinin yeteneği, deneyimi ve eğitim düzeyi de önemlilik arz etmektedir (McAfee & Champagne, 1987).

İnsanlar sadece temel gereksinimlerini karşılayan duygusuz, mekanik canlılar olmadıklarından, işletmede çalışanların maddi ve fiziki tatminleri kadar sosyal yönden de tatmin edilmeleri gerekmektedir. İşletmeler işgörenlerinin bu gereksinimlerini gidermek ve tatminlerini sağlamak için uğraştıklarında çalışanlarının örgüte bağlılıkları artacak ve işten ayrılma düşünceleride en düşük seviyede kalabilecektir (Genç, 2008).

Uyarılma iş tatminini aktif hale getiren temel unsurdur. Mekanizma belli bir amaç için harekete geçmeye uyarılma ile başlayacaktır ve bunun sonucunda birey amacını gerçekleştirecek ve tatmin elde edecektir. İstek ve gereksinimleri yönetimin bireye

sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilen kişinin iş yapma isteği de artmaktadır. Kişinin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak bu araçlar motivasyona teşvik araçları olup şu başlıklar altında sayılabilmektedir (Şimşek ve diğ., 2001):

***Ekonomik Araçlar:*** Primli ücret sistemi uygulanması, ücrette gerekli artışların yapılması, gelir seviyesinin yüksek olması, ödül sistemi, kar payı verme olarak sıralanabilmektedir.

***Psiko-Sosyal Araçlar:*** Kişilerin özel yaşamına saygı gösterilmesi, yapılmaya değer işlere yönelme, kalite çemberleri, bireysel yetki ve güç sahibi olma, özerk çalışma ortamı sağlanması, iş güvenliği, sosyal faaliyetler ve çevreye uyum sağlamak olarak sayılabilmektedir.

***Örgütsel ve Yönetmel Araçlar:*** İşletme kararlarına katılımın sağlanması, örgüte bağlılık, sorumluluk ve yetkide denklik, işgücünün planlanması, etkin bir iletişim ağının kurulması ve amaç birliği bu araçlardan sayılmaktadır.

#### 1.2.4. İş Tatmininin ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları

Bir firmanın çalışanlarının çalışma ortamı içerisinde aktif ve verimli biçimde çalışmaları genel anlamda yüksek düzeyli bir iş tatminine sahip olmaları ile sağlanmaktadır. Bu bağlamda, firmaların çalışanlarının iş tatmini düzeyini belirleyen etmenleri tespit ederek bu etmenlerin daha iyi bir hale gelmesi adına uğraş göstermesi gereklilik arz etmektedir. İş tatmini düzeyi düşük olan bir çalışan için bu düşüklük, yapmakta olduğu işin şartlarına, çalışma sürecinde kullandığı ekipmana, işin sonunda elde ettiği ücrete, takdir eksikliğine ve sosyal statü düşüklüğüne bağlı olabilmektedir (Eren, 2001: 241). Söz konusu bu unsurların yönetim tarafından bilinmesi, çalışanların iş tatmini düzeylerini yükseltebilmek adına oldukça önemlidir.



İş tatmini, bireyin iş yaşamını olduğu kadar özel hayatını da etkilemektedir. Üretken olduğunun bilincinde olan ve iş yaşamından memnun olan birey yalnızca işinde değil, sosyal yaşamında da tatmin sağlayabilmektedir. Örgütlerde çalışanların iş tatmini düzeylerinin düşük olması, bir diğer anlatımla iş tatminsizliği bulunması, yalnızca bireysel olumsuz sonuçlarla sınırlı kalmamaktadır. İş tatminsizliğinin yarattığı olumsuz sonuçlara örgüt çerçevesinden bakıldığında, çalışanlarda işe gitmeye yönelik isteksizlik, devamsızlık, işten ayrılma, yetersizlik hissiyatı, diğer çalışanlarla ortak çalışamama, iş sürecinde hata yapma, iş alanından uzaklaşma isteği, yanlış ve tutarsız kararlar alma benzeri durumlar ile yapılan işlerde kalite düşüklüğü ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Bozkurt & Bozkurt, 2008). Bu nedenle, çalışanların deneyimlediği iş tatminsizliği durumu örgüt çapında bir sorun olarak ele alınmalı ve çözüme kavuşturulmalıdır.

Günümüzde iş tatmininin çalışanların örgüte sağladığı fayda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdikleri çaba ve işe devamlılığı sağlama gibi bir firma içi hayati önem taşıyan pek çok unsuru etkilediği bilinmektedir. Personel ve örgüt için büyük bir öneme sahip olan iş tatmininin sağlanamadığı durumlarda ise birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde örgüt çalışanlarının iş tatmini seviyelerindeki artışların ve düşüşlerin, örgüt ve birey düzeylerinde ortaya çıkabilecek sonuçları açıklanacaktır. Bu sonuçlar işe yabancılaşma, işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık ile performans düzeyleri olarak dört grupta toplanmaktadır.

#### 1.2.4.1. İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, en genel anlamda “özne, doğa ve diğer özneler arasındaki ayrılmış ilişkilerden ve fiziksel nesnelerin dışsallaşmasından oluşan toplumsal gerçeklik” biçiminde tanımlanmaktadır (Kulak, 2011). Bu bağlamda işe yabancılaşma kavramının, çalışanın çalışma ortamına, yapmakta olduğu işe, görevlerine, alacağı sonuçlara ve çalışma arkadaşlarına karşı hissettiği ayrılma olarak açıklanabilmektedir.

İş tatminsizliğinin en önemli sonuçlarından biri, personelin çalışma hayatından uzaklaşması olarak açıklanan işe yabancılaşmadır. İşe yabancılaşma, çalışanın örgüt ve sektör ile bağlarının zayıflamasına, dolayısıyla çalışanın verimsizleşmesine yol açmaktadır.

Çalışanların iş programı doğrultusunda gerçekleşen süreçte bireysel duygu dünyalarıyla çelişen, gerçek duygularından ayrışan ve duygusal davranışlar içerisinde olmaları ya da gerçek duygularını bastırarak yapılması gereken işlerin gerektirdiği duygusal davranış kalıpları doğrultusunda hareket edebilmek adına aşırı çaba göstermeleri halinde, zamanla “duygusal uyumsuzluk”, “duygusal yorgunluk”, “iş memnuniyetsizliği” ve bu durumlara bağlı biçimde “işe yabancılaşma” yaşayabilecekleri öne sürülmektedir. Bu durum çalışanların özellikle müşterileri ile olan ilişkilerinde gerçek olmayan, göstermelik tavırlar takınmalarına, bir diğer deyişle gerçek duygularını maskeleymelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla işe yabancılaşmanın, çalışanların iş ortamlarında kendileri olmalarını engelleyen bir faktör olduğu söylenebilmektedir (Bolton, 2005).

İşe yabancılaşma kavramı üzerine yapılan araştırmalar sonucu, bu kavramı etkileyen değişkenler belirlenmiştir. Mottaz tarafından 1981 yılında geliştirilen bir ölçeğin yeniden düzenlenmesiyle elde edilen ölçekte işe yabancılaşma bağımlı değişkeninin üç alt değişkeni yer almaktadır (Ulusoy, 2017);

1. Güçsüzlük: Bu değişkenin ağır bastığı durumlar için, personelin yapmakta olduğu işin planlanma sürecinde herhangi bir yetkisinin bulunmadığı ve örgüt genelinde alınan kararlara hiçbir şekilde katılmadığı öne sürülebilmektedir. Personelin örgüt yapısının, üst yöneticilerin, diğer kimselerin ya da işin gerçekleştirilme sürecinde kullanılan teknolojik bir sistemin denetimi ve egemenliği altında olduğunu düşündüğü ve söz konusu durumu hiçbir biçimde değiştiremeyeceğine inandığı takdirde, çalışma hayatında deneyimlediği yoğun bir güçsüzlük duygusu ortaya çıkmaktadır (Develioğlu & Tekin, 2012: 36).

2. Anlamsızlık: Bu değişkenin ağır bastığı durumlarda, personel gerçekleştirdiği işe bir anlam vermekte güçlük çekmektedir. Anlamsızlık durumunda, çalışanlar kendi yaptıkları işler ile diğer örgüt üyelerinin yaptıkları işler arasında herhangi bir ilişki kuramamakta ve gerçekleştirdikleri işlerin büyük ölçekte ne anlam ifade ettiğini bilmemektedir. Genellikle bir örgütte yer alan çalışanlar, iş bölümü kapsamında sadece kendi yaptıkları işten haberdar olmakta ve diğer çalışma arkadaşlarının ya da örgütteki diğer bölümlerin çalışmalarına dair bilgi sahibi olmamaktadır. Ayrıca, kendi yaptıkları işlerin örgüt için taşıdığı anlamı ya da firmaya olan katkısını bilmemektedir. Bu bilgi eksikliği çalışanların kendi katkıları ve iş bölümü ile büyük ölçekte gerçekleştirilen hedeflerden uzak tutmakta ve çalışanlar herhangi bir amaçlarının olmadığını ve yaptıkları işlerin hiçbir anlam taşımadığını düşünmektedir (Kuru, 2009:12).
  
3. Kendine Yabancılaşma: Bu durum, personelin çalışma süreci boyunca tüm enerjisini ve potansiyelini kullanamadığı koşullarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, bireysel beceri ve deneyimlerini kullanamadıkları, kendilerini ifade edemedikleri ve yalnızca basit ve belli sınırları olan işlemler yaptıkları takdirde kendilerine yabancılaşmaya başlamaktadır. Bir diğer anlatımla, çalışan yapmakta olduğu iş ile kendini gerçekleştiremediğini düşündüğü ve içsel olarak kendini ödüllendiremediği durumlarda zamanla kendine yabancılaşmaktadır. Bu durumun yoğunlaşması, kendine yabancılaşan çalışanların çalışma ortamında ve bireysel yaşamlarında tatmin sağlayan diğer unsurlardan da tatmin sağlayamamasına neden olmaktadır (Huang, 2006: 39-40).

İşe yabancılaşma kavramı, bazı araştırmacılar tarafından çalışanların gerçekleştirdikleri işler üzerinde söz sahibi olamamasına, yani iş özerkliğinin bulunmamasına dayandırılmaktadır. Bu doğrultuda işe yabancılaşma, çalışanların yaptıkları iş ile kendilerini ayırması ve işlerini kendilerinin dışında olarak algılaması biçiminde açıklanabilmektedir (Sarros ve diğ., 2002: 287). Bu açıdan incelendiğinde, yaptığı işin gerçekleşmesine ilişkin hiçbir bireysel katkısı olmadığına inanan çalışanın zamanla çalışma alanından da uzaklaşabileceği söylenebilmektedir.

Çalışanın gerçekleştirdiği işler ile kendini doğru biçimde ifade edememesi ve yaptığı işin bireyin kendi gerçekliği ile uyumlu olmaması, personelin çalışma ortamından duygusal olarak soğumasına, uzaklaşmasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Çalışanların işlerine duygusal olarak yabancılaşması, işin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan ve bireyden beklenen hiçbir duygusal davranışı sergileyememesine ya da sergilerken zorlanmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla personelin hissetmekte olduğu işe yabancılaşma zamanla artmakta ve birey çalışma hayatında daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013: 314). Birey ve örgüt düzeyinde birçok soruna yol açabilecek işe yabancılaşma durumu, yönetici kadrosunun ve örgütün diğer çalışanlarının desteğiyle azaltılabilmekte ve giderilebilmektedir.

İş tatmin seviyesi düşen ve işe yabancılaşan bir çalışanın iş tatminin sağlanarak çalışma alanına yeniden kazandırılması için yapılması gerekenler aşağıda listelenmektedir (Şahin, 2007: 668):

- Çalışanın performansının tanınarak takdir edilmesi,
- Doğru ücretlendirme ve adil bir terfi sistemi,
- Çalışana firmanın ve örgütün değerli bir parçası olduğunun hissettirilmesi,
- Çalışanın ait olma duygusunun geliştirilmesi,
- Alınan kararlara çalışanın katılımının sağlanması,
- Pozitif yönetimsel liderlik,
- Çalışana bireysel hedeflerine ulaşma şansı tanınması,
- Adil ve tarafsız bir şikayet çözüm süreci,

- Performans değerlendirmelerinde dürüst bir yaklaşım,
- Çalışanın yaşamını etkileyecek her türlü değişikliğin haber verildiği güvenilir bir bilgi iletişim ağı,
- Çalışanın bireysel sorunlarının çözümü için desteklenmesi.

Günümüzde hızla artarak dikkat çekici bir hal alan yeni istihdam biçimleri olan çağrı üzerine, sözleşmeli ya da geçici istihdam, yapı itibariyle daha esnek bir çalışma düzenine sahiptir. Bununla birlikte, söz konusu statülerde çalışan bireylerin yaptıkları işler hakkındaki görüşleri, diğer istihdam biçimlerine kıyasla daha olumsuz bir tutum sergilemektedir. Özellikle geçici biçimde istihdam edilen çalışanların özel yaşamları için önemlilik arz eden iş güvencesinden faydalanamamaları, bu tip çalışanların yaptıkları işlere bağlılık düzeylerinin düşük olmasına yol açmaktadır. Bunun sonucu olarak, geçici olarak istihdam edilmiş olan çalışanlardaki iş tatmini ve yaptıkları işe bağlı olma seviyeleri, sürekli istihdam olanağına sahip olan ve kadrolu çalışan bireylere oranla çok daha düşük kalmaktadır (Kaya & Serçeoğlu, 2013: 320-321).

#### 1.2.4.2. İşten Ayrılma

İşten ayrılma, iş tatminsizliğinin yol açtığı ve firma için insan kaynağı bakımından sorun teşkil eden önemli sonuçlardan biridir. Özellikle iş tatminsizliği nedeniyle sürekli tekrarlanan alanında uzman ve nitelikli personel kaybı, firmaları uzun vadede zor durumlara düşürebilmektedir.

Özellikle kaliteli ve nitelikli çalışanların işten ayrılması durumu, personel davranışlarının ve bu davranışlarla ilişkili olan etmenlerin araştırılmasına karşın, günümüzde firmalar için kritik bir sorun olmaya devam etmektedir. İşten ayrılma

durumuna yönelik olarak gerçekleştirilen birçok çalışma, çalışanların işten ayrılma davranışlarının büyük oranda personelin örgütleri ile arasındaki bağlılığının bir göstergesi olan iş tatmini kavramı ile yakından ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Çalışanların örgüt değerlerine bağlı ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için katkı sağlamaya gönüllü olmaları, firmalarından ayrılmaya yönelik istekliliklerini azaltmaktadır. Bu noktada, işten ayrılma niyeti, firma çalışanlarının kendilerine sağlanan mevcut istihdam şartlarından gereksinim duydukları tatmini elde edemedikleri halde sergiledikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak açıklanabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Firmalar için oldukça maliyetli ve zaman kaybettiren bir durum olan çalışanların işten ayrılması sorunu, örgüt yapısını oluşturan çalışma gruplarının arasındaki sosyal bağlara da zarar vermektedir. Diğer çalışanlarda da moral düşüklüğüne yol açan işten ayrılma davranışından bir önceki aşama olarak kabul edilen işten ayrılma niyeti, çalışanın henüz işi bırakmamış olması nedeniyle kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada çalışan henüz ayrılmamış olduğu için, yönetim tarafından gerçekleştirilecek yapıcı müdahalelerle çalışanın örgütte kalması ve örgüt dahilinde çalışmaya devam etmesi sağlanabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek, nitelikli ve alanında uzman olan bir çalışanın işten ayrılarak kaybedilmesi nedeniyle, örgütün bu çalışanın yetiştirilmesi sürecinde sarf etmiş olduğu çaba ve maliyetler boşa gitmektedir. Bu nedenle, alanlarında uzman olan ve iyi yetişmiş çalışanlar için iş tatmini düzeylerinin yüksek tutularak örgüt bağlılıklarının sağlanması, işten ayrılma niyetinin ortadan kaldırılması ve bu çalışanların örgüt dahilinde çalışmaya devam etmesinin desteklenmesi, çalışma ortamının ve firmanın aktifliği ve verimliliği için büyük bir önem taşımaktadır (Poyraz & Kama, 2008: 149).

İşten ayrılma, birden fazla etken ile açıklanabilecek bir durumdur. Çalışanların işten ayrılmasının pek çok sebebi bulunmaktadır. Bu sebepler ücret, terfi, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları gibi çalışma hayatından kaynaklanan etkenler olabileceği gibi, emeklilik, iş değişikliği, evlilik veya başka bir şehre taşınma gibi çalışanın bireysel tercihlerinden de kaynaklanabilmektedir. Çalışanın bir firma tarafından istihdam

edilmesinin ardından herhangi bir sebep doğrultusunda işten ayrılması biçiminde açıklanan personel devri kavramı, kontrol edilebilen personel devri ve kontrol edilemeyen personel devri olarak iki gruba ayrılmaktadır. Genellikle iş tatmini ile ilişkili olan kontrol edilebilen personel devri, kontrol edilemeyen personel devrine kıyasla firmalar için daha önemlidir (Somuncuoğlu, 2013: 74).

#### 1.2.4.3. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

İş tatminsizliğinden kaynaklanan bir diğer durum çalışanın işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesidir. Çalışanların işe geç gelmeleri ya da sürekli olarak devamsızlık yapmaları, işlerin aksamasına neden olduğu gibi, örgütte yer alan diğer çalışanların motivasyonunu düşürebilmektedir. Firmalar için büyük bir öneme sahip olan devamsızlık durumu, özetle çalışanların daha önce öngörülmuş veya belirlenmiş olan iş programı doğrultusunda çalışması beklenen zamanlarda işe gelmemesi biçiminde açıklanabilmektedir. Örgütün yöneticilerinin dikkat etmesi gereken bir durum olan çalışanların devamsızlık durumu, belirlenen iş programlarının, dolayısıyla üretimin aksamasıyla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle yapılan devamsızlığın çalışanların mevcut koşullardan memnun olmaması gibi firmayı olumsuz olarak etkileyecek bir sebepten kaynaklanıp kaynaklanmadığının özenle araştırılması gerekmektedir (Örücü & Kaplan, 2014: 93). Önlem alınan ve nedenleri belirlenen devamsızlık durumu, bu nedenler iyileştirilerek veya tamamen ortadan kaldırılarak çözüme kavuşturulabilmektedir.

İş tatmini düzeyi düşük olan çalışanların sergileyebileceği olası davranışlar arasında sadakat ve mevcut sorunu görmezden gelme gibi pasif davranışlar da yer almaktadır. Söz konusu pasif tepkilerden biri olan sadakat, çalışanların aşırı iyimser bir biçimde ancak tamamen pasif olarak koşulların iyileştirilmesini beklemesi olarak açıklanmaktadır. Bir diğer pasif tepki olan sorunu görmezden gelme davranışı ise, çalışanın tamamen pasif bir biçimde koşulların zamanla daha da kötüye gitmesini izlemesi olarak ifade edilmektedir. Sorunu görmezden gelme davranışı, firmanın yatırım

girişimlerinde düşünün, yapılan hatalardaki artışın ve devamsızlık oranının yükselmesinin çalışan tarafından önemsemeden izlenmesidir (Çekmecelioğlu, 2005). Söz konusu pasif tepkilerin, aktif tepkiler kadar göz önünde olmamalarına rağmen, zaman içerisinde çalışanları ve firmayı olumsuz olarak etkilediği bilinmektedir.

İşe geç gelme ve devamsızlık durumlarının firmalarda, haklı sebepler doğrultusunda geç gelme ve devamsızlıklardan daha farklı bir biçimde ele alınması gerekmektedir. Yapılan geç kalma ve devamsızlıkların haklı gerekçelerle ya da keyfi olduğunu tespit etmek oldukça zordur. Bununla birlikte, bu ayrımın yapılması konusunda, çalışanın davranış ve tutumları belirleyici bir role sahiptir (Somuncuoğlu, 2013).

İş tatmini kavramı, duygusal, psikolojik, toplumsal ve bedensel ihtiyaçların giderilmiş olduğunun bir belirtisi olarak çalışanların motivasyonunu arttırmaya yardımcı olmaktadır. Söz konusu ihtiyaçları giderilmemiş olan kimselerin çalışma hayatlarında iş tatminlerini sağlamaları ve verimlilik göstermeleri mümkün değildir. Buna ek olarak iş tatmin düzeyi düşük olan çalışanların zaman içerisinde örgütlerine yönelik bağlılıklarının azaldığı ve iş devamsızlıklarının arttığı öne sürülmektedir (Demir, 2011).

Çalışanların iş devamsızlıkları, iş devri için kritik sonuçları olabilen bir sorundur. Çalışan devamsızlığı sebebiyle firmalarda programlanan iş gücü süreci için belirlenen düzeylerde azalmalar ortaya çıkmaktadır. Bu koşullar altında, çalışanların iş süresince kullanacak oldukları ekipman ve makineler, devamsızlık nedeniyle âtıl kalmakta ve firmanın toplam üretiminde ciddi oranlarda azalmalar meydana gelmektedir. Bu bağlamda, firmanın üretim ve verimlilik oranlarının düşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2001). İş devamsızlığının üretim süreci üzerindeki olumsuz etkisi olan bu durum, firmanın zamanla zarara uğramasına ve günümüzde yoğunlaşan rekabette geride kalmasına neden olmaktadır.

#### 1.2.4.4. Performans Değişimi



Çalışanların performans seviyeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiye yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazılarında bu iki unsur arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır, ancak bazı çalışmaların sonuçları bu unsurların bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, bazı yaklaşımlar iş tatminindeki artışın performansı arttırdığını savunmakta, bazı yaklaşımlar ise yüksek performansın iş tatminini arttırdığını öne sürmektedir.

İş tatmini ile çalışanın performansı arasındaki ilişki, bir motivasyon kaynağı olarak çalışana verilen ödüller gibi pek çok farklı değişkenden etkilenebilen karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu açıdan incelendiğinde, çalışanın iş tatmini seviyesi ile çalışma performansındaki değişimin, birbirlerinden etkilenen dairesel bir ilişki içerisinde olduğu öne sürülebilmektedir (Somuncuoğlu, 2013). Bir diğer deyişle, iş tatminindeki yükselme çalışanın performansına yansiyarak verimliliğini arttırmaktadır. Benzer biçimde, kendi performansından memnun olan bir çalışanın iş tatmini seviyesi, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olmaktadır.

### **1.2.5. Kendi Kendine Liderliğin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Çalışanların işlerinden duydukları tatminin yüksek olması hem kişilerin kendilerini daha iyi hissetmelerine hem de örgütleri için daha verimli sonuçlar elde etmelerine yol açabilmektedir.

İş tatmini çalışanların esenliğini artırır, onların işlerine kenetlenmelerine neden olur, daha fazla verimli olmalarına, hata ve israf oranının düşmesine, müşterilerinin daha fazla memnun olmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olmaktadır. İş tatmini kurumların istedikleri amaçlarını gerçekleştirmelerinde ve çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmelerine katkı sağlamaktadır. İşinden tatmin duymayan

bireylerde ise çalışanların işgücü verimliliği düşmekte, davranış bozuklukları ortaya çıkmakta ve bu durum kurumun işleyişini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş tatmini, kurumların hedeflerine ulaşabilmesine ve çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapabilmesine katkı sağlarken, iş tatminsizliği çalışanların işgücü verimsizliği, iş yerine devamsızlığa neden olabilmektedir (Lambert ve diğ., 2007).

İşinden tatmin duyan bireyin işe ve örgüte bağlılığı artmakta ve zorunlu şartlar dışında devamsızlık en düşük seviyede kalmaktadır. İş gücü verimliliğinde istikrarlı bir artış olur, çalışan mutludur ve sağlıklıdır. Mutlu ve sağlıklı olan çalışan yeteneklerini daha kolay ve kendini daha rahat hissederek ortaya koyabilmektedir. İş tatmini yüksek olan kişi çalışmak için kendini daha kolay güdüleyebilmekte ve örgütün amaçlarına ulaşmasında kendini örgütün bir parçası gibi görerek bu amaçlara ulaşmak için bütün benliği ile çalışmaktadır.

İşinden tatmin duymayan bir çalışan ise öncelikle kendini mutlu edememekte, bu durum sağlığını da etkileyerek sürekli hale gelmekte ve işini olması gerektiği gibi yapmamasına neden olmaktadır. İşinden tatmin duymayan çalışan işe ve örgüte karşı ilgi duymamaktadır. Başka nedenlere sığınarak ve bu nedenlerle kamufle ederek daha sık devamsızlık yapılabilmektedir. İşe ve çalışma şartlarına dair şikâyetler artabilmekte ve çalışanın verimliliği düşmektedir. Bu durum çalışanın sağlığını bozmakta, çalışanı mutsuz etmekte ve bunun sonucunda kişi işe karşı güdülenme eksikliği yaşamakta ve bu durumda örgütün çıktılarını negatif yönde etkilemektedir. İş tatmini ne kadar hızlı sağlansa da bu durumunun sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmini devamlılığı sağlanamayan bir çalışanın iş bağlılığı da kısa sürebilmekte ve çalışanın işten ayrılma niyeti yükselmektedir (Yavuz, 2010). Bu nedenle, nitelikli ve alanında uzman personelini korumak isteyen örgütlerin çalışanlarına yönelik temel hedeflerinden biri iş tatmini düzeyini yükseltmek olmalıdır.

Kendi kendine liderlik yaklaşımı üzerine ilköğretim öğretmenleri ile yapılan bir araştırmada kendi kendine liderlik davranışlarını etkileyen değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, bireyin öz

kendilik algısı ile kendi kendine liderlik davranışları arasında bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kendi kendine liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini düzeyleri, örgüt bağlılıkları ve yenilikçilik özellikleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Arlı, 2011). Bu açıdan incelendiğinde, kendi kendine liderlik davranışlarının çalışanları iş tatmini düzeyleri yüksek, yenilikçi ve örgüt için daha yararlı üyeler haline getirdiği öne sürülebilmektedir.

Çalışanın işinden duyduğu tatmin, çalışanların fiziksel ve ruh sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik açıdan gelişmesini, tasarruf eğilimini etkilemektedir. Modern yönetimlere bakıldığında örgütlerin başarıları ve gösterdikleri performans sadece karlılığı, pazar payını ve ödedikleri vergiler gibi maddi boyutlarla değil, insan boyutu ile değerlendirildiğinden çalışanların işlerinden duyacakları tatmin örgütlerin başarılarına da en yüksek seviye de katkı sağlayacaktır.

Kendi kendine liderlik yaklaşımı ve stratejilerinin iş tatmini kavramı arasındaki ilişki üzerine yapılan bir çalışmada, kendi kendine liderlik stratejilerinin birçok etmeden etkilendiği ortaya koyulmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilen veriler ışığında, kendi kendine liderlik stratejilerinin yaş, cinsiyet, evlilik süresi, liderlik eğitimi ve iş özerkliği değişkenleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu değişkenlerin, bireyin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanmasını etkilediği öne sürülmektedir (Uğurluoğlu, 2010).

Çalışanların işlerinden hoşlanmaları ve iş becerilerinin yüksek olması durumunda, iş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki görülmektedir. Ortalama bir çalışan tatmin olduğu zaman yoğun çalışırken, bazı çalışanlar memnuniyet eksikliklerini unutmak için yoğun çalışırlar. Bazı çalışanlar ise daha az çaba gerektiren, kolay işlerde çalıştıkları zaman daha fazla tatmin olabilmektedirler (Çekmecelioğlu, 2007). Çalışanların iş tatmini eksiklikleri ile baş etme yöntemleri arasındaki bu farklılığın çalışanın bireysel özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilmektedir.

İşinden tatmin duymayan kişi devamsızlık yapacak, iş kazası ve meslek hastalıkları artacak, sendikal örgütlenme, grev ve lokavt gibi eylemler artacak, saldırganlık ve örgütsel sabotaj davranışlarında artışlar meydana gelecek, hem çalışma arkadaşları hem de yöneticiler ile çatışmalar meydana gelebilecek, işe ve örgüte karşı yabancılaşma hissi kuvvetlenecek, kişi kendini engellenmiş hissedeceğinden stresi artacak ve bunların etkisiyle hem kişi zarar görecektir hem de işten ayrılma niyeti içine gireceğinden işgören devir hızı artacak ve örgütü için olumsuz sonuçlar meydana getirebilecektir (Görgülür, 2013).

Tüm bu yapılan araştırmaların neticesinde iş tatminiyle kendi kendine liderlik arasında ilişki olduğu görülmektedir. Bu araştırmada; örgütlerde çalışan personelin kendi kendine liderlik tarzlarını ve kullanımının etkisini ölçmek amacıyla, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenecektir. Çalışmada bu ilişkiyi sınamak maksadıyla Hipotez 1 test edilecektir.

Hipotez 1 (H1): Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş tatminini pozitif yönde tahmin etmektedir.

Mutlu ve sağlıklı olan çalışan ise yeteneklerini daha kolay ve daha rahat sergileme eğiliminde olacaktır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar kendini daha kolay etkilemekte ve örgütün hedeflerine ulaşmak için kendisini harekete geçirerek örgütün hedefleri için çalışmaktadır. Yüksek kendi kendine liderlik özelliğine sahip olanların çalışanların kendi kendine liderlik yeteneklerini uygulayabilecekleri daha özerk ve özgür iş ortamlarında işlerinden daha fazla tatmin duyduğunda söylenebilmektedir. Bu durum kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılmasının iş özerkliği üzerinde de etkisi olacağı düşündürmektedir. Bağımsızlık ve kararlılık gibi örgüt çıktılarının iş özerkliğini gösterdiği ve iş özerkliğinin de bireysel ve örgütsel düzeyde performansı arttırdığı söylenebilmektedir. Örgütlerde ve bireysel açıdan performans ve verimliliğin artmasında etkili olan iş özerkliği ile kendi kendine liderliğin arasındaki ilişkinin araştırması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bundan sonraki bölümde de iş özerkliği kavramına değinilmiş olup, iş özerkliği üzerinde kendi kendine liderlik davranışının ve stratejilerinin kullanımının etkili olup olmadığı konusunda alanyazını incelenecektir.

### 1.3. İŞ ÖZERKLİĞİ

Küresel dünyada tüm sektörlerde hızla artan rekabet unsuru, bugünün çalışma hayatını diğer dönemlere kıyasla daha fazla etki altına almaktadır. Hızla yoğunlaşan rekabetin ön plana çıktığı küresel çalışma hayatında firmaların ve organizasyonların, varlıklarını devam ettirebilmek adına daha fazla aktif ve verimli olmaları gerekmektedir. Firmalar yer aldıkları sektörde sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olmaya yönelik olarak farklı ve çok çeşitli araçlardan faydalanarak verimliliklerini ve performanslarını arttırmaya yönelmektedir. Söz konusu bu çabanın kökeninde yer alan iş performansı unsurunun optimize edilebilmesi adına birey ve örgüt temelli performans etmeni bütün değişkenleri ile incelenerek daha iyiye ulaşmanın stratejik yolları aranmaktadır. Örgütün temel taşı olarak kabul edilen birey, söz konusu sorunsalda yer alan en kritik değişken olarak değerlendirilmektedir (Turunç & Çelik, 2010). Bu nedenle bugün bu alanda yapılan tüm çalışmaların ve uygulamaların başlıca hedefi “insan” olmaktadır.

Günümüzde, örgütlerde bulunan hiyerarşik yapılarda, her bireyin büyük bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle firmalar için, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına örgüt dahilindeki her bireyden alınabilecek en yüksek verimi almak büyük bir önem taşımaktadır. İş özerkliği kavramı, örgüt yöneticilerine ek olarak, örgüte dahil olan her bir bireyin işin işleyiş biçimine ve elde edilecek sonuçlara ilişkin farkındalığa ve sorumluluğa sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, iş özerkliğinin ön plana çıktığı bir çalışma ortamı, yönetim kadrosu üzerindeki yoğun sorumluluktan kaynaklanan baskının şiddetini düşürmektedir. Çalışanlar bakımından incelendiğinde, bireylerin yapmış oldukları meslek seçimlerinde, stres düzeyi daha düşük olan ve

kendilerini daha rahat ve aktif hissettikleri özerk çalışma ortamlarını ve iş özerkliğine olanak sağlayan uzmanlık alanlarını tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır (Saragih, 2011).

Bu bölümde literatürde yapılmış olan iş özerkliği kavramına ilişkin tanımlamalara, iş özerkliğinin önemine ve kendi kendine liderlik kavramıyla ilişkisine yer verilecektir.

### **1.3.1. İş Özerkliği Kavramının Tanımı ve Önemi**

İş özerkliği kavramı üzerine yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar doğrultusunda yapılan tanımlamalar literatürde sıkça yer almaktadır. İş özerkliği, Wilensky (1964) tarafından yapılan çalışmada “kendi kendini kontrol etme ve uzmanlık alanı içinde hareket etme yetkisi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama doğrultusunda, çalışanın uzmanlık seviyesinin iş alanındaki serbestliğini belirlediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Bir diğer tanımlamaya göre iş özerkliği kavramı, bir işin gerçekleştirilmesi sürecinde yapılacak çalışmaya ilişkin kararların alınması ve çalışma programının belirlenmesi aşamalarında, çalışanlara tanınacak bağımsızlık, serbestlik ve özgürlük seviyeleri olarak değerlendirilmektedir (Hackman & Oldham, 1975). Söz konusu bağımsızlık, serbestlik ve özgürlük seviyeleri, çalışanlara sağlanan iş özerkliği oranının ve dolayısıyla bu çalışma ortamında iş özerkliği olup olmadığının anlaşılabilmesi adına önemlidir. Bu nedenle iş özerkliği kavramına yönelik bütün tanımlamalarda bağımsızlık, serbestlik ve özgürlük kavramları ön plana çıkmaktadır.

Özerklik kavramı, en geniş tanımlama ile, bir bireyin ya da grubun, herhangi bir düşünceyi ya da bir amacı ortaya koyarken ve bu amaca ulaşılması sürecinde çaba sarf ederken bağımsız olarak hareket edebilmesi biçiminde açıklanmaktadır. Bu bağlamda özerklik, genel anlamda imkanları değerlendirirken bireyin kendi kendini

yönlendirebilme konusundaki istekliliği ve olanağı olarak kabul edilmektedir (Lumpkin & Dess, 1996).

İş özerkliği, çalışana bir iş esnasında karar alma ya da işi belirleme sürecinde tanınan bağımsızlık ve serbestlik olarak da tanımlanabilmektedir. Bu doğrultuda, iş kontrolü kavramıyla da bağdaştırılan iş özerkliğinin, bir çalışma ortamının stres seviyesi ile bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır (Güleryüz & Aydın, 2006).

İş özerkliğine ilişkin bir başka tanımlamada, iş özerkliği uygulamalarının yapılacak işin tasarımı kapsamında ele alınmasının ve geliştirilmesinin önemi ortaya koyulmaktadır. Bu bağlamda iş özerkliği kavramı, söz konusu iş özerkliği yöntemlerinin belirlemesini, hazırlanan çalışma programı üzerindeki kontrol düzeyini ve çalışanların bireysel performans ölçütlerinin seçilmesini içermektedir (Ağca & Kurt, 2007).

Bir diğer tanımlamaya göre, iş özerkliği kavramı “bir birey ya da grubun belirli bir etki alanı içerisinde bilgi, beceri ve deneyime dayalı olarak bir iş ya da eylemle ilgili kıyaslama, karar verme ve sonuçlandırma yeteneğini bağımsız ve serbest olarak kullanma becerisi”dir (Doğan & Can, 2009). Bir başka deyişle iş özerkliği kavramı, örgüt üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeyleri doğrultusunda, yapılacak bir iş konusunda serbest olarak kıyaslayabilme, karar alabilme ve aldıkları kararları uygulayabilme becerileridir.

Bir başka tanımlamada, yukarıda verilen bilgilere ek olarak, iş özerkliğinin tam bir bağımsızlık anlamı taşımadığına dikkat çekilmiştir. Çalışanların gerçekleştirdikleri tüm eylemlerde tam anlamıyla bağımsız olmaları yerine, kendi bireysel tercihleri ve iradeleri doğrultusunda bir başka kimseye bağlı olmayı ve bu kimseden kaynak ve destek almayı seçmelerinin önemi vurgulanmıştır (Lynch, 2013). Bu doğrultuda iş özerkliğinin belirli bir düzen içerisinde ve personelin tercihleri ile paralel olarak gerçekleşmesi gerektiği söylenebilmektedir.

İş özerkliği, yapılacak çalışmaların zaman yönetimi ve işlemlerin tespit edilmesi konularında çalışana tanınan serbestlik derecesi olarak açıklanmaktadır. Çalışanın kendisine verilen görevleri yapacağı zaman ve hızı ayarlayabilme, takip edeceği işlemleri belirleyebilme, değiştirebilme ya da detaylandırabilme serbestliğine sahip olması, yapılan işin sonuçlarına ilişkin sorumluluğu da ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, çalışanın bir işi mevcut olan ya da üstünün belirlediği yöntemlere göre gerçekleştirmek yerine kendi inisiyatifi doğrultusunda verdiği kararlar ile gerçekleştirmesi, meydana gelen olumlu veya olumsuz sonuçlardan kendisini sorumlu olarak kabul etmesini sağlayacaktır (Turgut, 2013).

Firmalar için, çalışanların örgüt içindeki konumları, sahip oldukları deneyim, bilgi ve kabiliyetler seviyesi ile bu niteliklerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için en uygun biçimde nasıl kullanılabilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bu nedenle bugün, firmalar iyi yetişmiş ve nitelikli personelleri istihdam etme, bu personeli günümüzün gerektirdiği bilgilerle donatma ve örgütün bir parçası haline getirme konularında büyük bir çaba sarf etmektedir. Bu açıdan incelendiğinde iş özerkliğinin, personelin bilgi ve yeteneklerinin örgüt amaçları doğrultusunda işlev görmesi ile birlikte motivasyon, iş tatmini ve örgüt bağlılığı gibi oldukça önemli konularda firmalara güvenli bir yol sunduğu görülmektedir (Doğan & Can, 2009).

Kendini yönetme özerkliği yaklaşımı, temel bireysel gereksinimler arasında sayılan özerklik ve yetkinlik gereksinimlerinin, yapılan işe yönelik ilgi ve bireyin kendi kendini motive etmesi konularında büyük bir yere sahip olduklarını öne sürmektedir. Bu nedenle, bireyin yaptığı işin bu temel gereksinimleri karşılayabilecek bir niteliğe sahip olması önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerine verilen işleri yaparken yeteneklerinden faydalanabiliyor olmaları, mevcut yeteneklerini geliştirebilmeleri ve arttırabilmeleri, kendilerini yetkin görmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma sürecinde zamanlama ve iş görme yöntemleri açısından serbest olmaları, yaptıkları işlerle kendilerini özdeşleştirerek sorumluluk kapasitelerini ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede bireyin iç kaynaklı güdülenme becerisi gelişerek iş tatmini güçlenmektedir. Buna ek olarak, bireyin yararlı bir çalışan olduğuna ilişkin inancı arttırılarak, yaptığı işlerin



önemli, anlamlı ve faydalı olduğuna yönelik algısı geliştirilmektedir (Ryan & Deci, 2000).

Özerklik Kuramı (Self-Determination), personelin çalışma alanında düzenli olarak aktif bir değişim içerisinde olduğunu ve bu nedenle iyi oluş ve iş tatmini seviyelerinin artması ve içsel motivasyon kaynaklarının güçlendirilmesi adına, çalışma alanlarında iş özerkliklerini destekleyen unsurlara gereksinim duyduklarını ifade etmektedir. Söz konusu bu içsel kaynakların ihmal edilmeleri ya da engellenmeleri, personelin motivasyonunun düşmesine, dahil olabilmeye ilişkin çabalarının ihmal edilmesine ve personelin engellenmiş olmasına neden olmaktadır. Özerklik kuramına göre, bir çalışanın içsel motivasyonu ile örgütün iç ve dış çevresel unsurları dinamik ve iç içe bir yapı taşımaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, yönetimde bulunan kimselerin çalışanlara yönelik motivasyon yaklaşımlarının destekleyici bir çalışma alanı yaratabilmek adına büyük bir önem taşıdığı görülmektedir (Reeve, 2006). Bir diğer anlatımla, yöneticilerin çalışanları motive edici davranışları, çalışma ortamında gereksinim duyulan motivasyonun ana kaynağıdır ve bu kaynağı örgüte fayda sağlayacak bir biçimde kullanabilmek adına iş özerkliği kavramından yararlanılmaktadır.

Personelin performansı, yaratıcılığı ve rahatlığı için, örgütsel önemi hem doğrudan bu alanda yapılan çalışmalarda, hem de örgüt yapısı için hayati bir öneme sahip olan diğer kavramlara yönelik yapılan araştırmalarda ön plana çıkan iş özerkliği, büyük bir gereklilik arz etmektedir (Özaslan, 2015). Yüksek ve düşük seviyelerde iş özerkliğinin bulunduğu alanlarda duygusal düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte, iş özerkliği seviyesinin düşük olduğu işlerde çalışanlar yaptıkları iş üzerinde daha az kontrole sahiptir. Bu nedenle, gereken işlemlerin yürütülmesi sürecinde genellikle gösterim kurallarının takip edilmesi gerekmektedir (Grandey ve diğ., 2005). Bu durum, çalışanların uygulanan yöntemler konusunda daha esnek davranarak yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını ve bireysel becerilerini kullanmalarını engellemektedir.

Kontrol ve düzeltme unsurlarının baskın olduğu bir çalışma ortamında, iş özerkliğinin bulunduğu söylenememektedir. Sürekli kontrol edilen ve düzeltilen birey, düşünceleri,

duyguları ve davranışları konusunda baskı hissetmekte ve bu baskı zamanla yoğunlaşmaktadır. Söz konusu bu baskı, bireyin özerkliği açısından bir tehdit meydana getirmektedir (Ryan & Deci, 2008). Çalışma ortamında yöneticilerin sergiledikleri kontrolcü davranışlar, çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırarak yaptıkları işlerde bilgi ve deneyimleri doğrultusunda verimli olmalarını engellemektedir. Bu koşullar altında söz konusu çalışma ortamında iş özerkliğinin bulunduğunu söylemek imkansız olmaktadır.

Bireyin yaşamının her alanında özerklik kazanabilmesi ve iyi oluş olarak değerlendirilen konuma ulaşabilmesi için çevre kaynaklı etmenler oldukça önemlidir. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları, söz konusu çevre kaynaklı etmenler arasında büyük bir yere sahiptir. Örgütlerin, çalışma ortamlarının ve idareci konumunda olan kimselerin çalışanların iş özerkliğini desteklemesi veya otonomi kavramının karşıtı olarak bilinen heteronomiyi arttırabilmesi söz konusu olmaktadır (Özkal & Demirkol, 2014). Bir diğere deyişle, gerçekleştirilmesi hedeflenen işlerin yalnızca yöneticilerin bilgileri, tecrübeleri, becerileri, talepleri ve beklentileri doğrultusunda şekillenmesi yerine, iş özerkliğinin mevcut olduğı bir çalışma ortamıyla örgüte dahil olan tüm çalışanların sahip olduğı bilgi birikimi ve yeteneklerle biçimlenmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde alanyazında ön plana çıkan araştırmalar, bir örgütte yer alan çalışanların sahip oldukları iş özerkliği seviyesinin öz yeterlikleri ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, iş özerkliği düzeyi yüksek çalışanların, bireysel eğitim, tecrübe, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarma düzeylerinin diğere çalışanlara kıyasla daha yüksek olması, bu çalışanların performanslarını pozitif olarak etkileyebilmektedir. Ayrıca, daha yüksek iş özerkliğini temel alan çalışma programları, çalışanların başarılarını ve çalışma ortamına yönelik memnuniyetlerini pozitif olarak etkilemekte ve öz yeterlik desteğıyle çalışma stresleri de azaltılmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, daha düşük seviyede iş özerkliğine sahip olan çalışanların çalışma streslerinin daha yüksek ve yüksek düzeyde iş özerkliğine sahip olan çalışanların çalışma streslerinin daha düşük olduğı anlaşılmaktadır (Çinko & Utaş, 2017).

Çalışanların etkin ve verimli çalışabilmeleri için ihtiyaç duydukları çalışma motivasyonu düzeylerinin sağlanması için birtakım psikolojik gereksinimlerinin sağlanması gerekmektedir. Bu psikolojik gereksinimler iş özerkliği, yetkinlik ve iletişim olarak belirlenmiştir. İş özerkliği ihtiyacı, söz konusu psikolojik gereksinimlerin arasında en önemlisidir. Yüksek düzeyde iş özerkliğine sahip bir çalışanın bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve yaratıcılığını kullanabilme becerisinin açığa çıkması için gerekli olan ortama sahip olması, daha yüksek performans sergilemesini sağlamaktadır (Rayn & Deci, 2000). Bu durum, gerçekleştirilen işlerin verimliliğinin de artmasını kolaylaştıracaktır.

Çalışanın performansı üzerinde büyük bir etkiye sahip olan iş özerkliğinin sağlanamaması, yapılan işlerin verimliliğini de aynı oranla düşürmektedir. Örgüt genelinde gerçekleştirilecek çalışmalara yönelik olarak alınacak kararlara katılımı gerekli düzeyde sağlanmayan, herhangi bir bireysel tercih hakkı tanınmayan ve genel anlamda kendisine verilen talimatları takip etmek zorunda bırakılan bir çalışan, iş özerkliği gereksiniminin yeteri kadar tatmin edilememesi sonucunda rahatsızlık duyabilmekte ve söz konusu durum çalışmada isteksizliğe, motivasyon düşüklüğüne, yapılacak çalışmalara adapte olamamaya ve dolayısıyla performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın oldukça yakın bir takibe alınması, normal seviyenin üzerinde bir denetlenmeye ve kontrole tabi tutulması, çalışanın davranışlarının yoğun bir biçimde ödüllendirmelerle ve cezalandırmalarla yönlendirilmesi, çalışanın iş özerkliği gereksiniminin ve bireysel gelişiminin etkin bir biçimde engellenmesi ile sonuçlanmaktadır. Bu yoğun yönlendirme içeren durum çalışanın yine stres, depresyon ve kötü oluş deneyimlemesine sebep olarak çalışma hayatında ve bireysel yaşamında olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Özkal & Demirkol, 2014).

### **1.3.2. İş Özerkliği Kavramının Temel Unsurları**

İş özerkliği, birçok unsurdan oluşan kapsamlı bir kavramdır. Bir örgütte veya bir çalışma alanında iş özerkliğinin sağlanabilmesi adına bir gereklilik olan bu unsurlar temel olarak beş grupta incelenmektedir. Bu unsurlar bilgi, bağımsızlık, kıyaslama yapabilme, karar alma becerisi ve kararlılık olarak adlandırılmaktadır.

#### 1.3.2.1. Bilgi

İş özerkliği kavramını meydana getiren temel unsurlardan birincisi bilgidir. Bilgi unsuru ile çalışanlara sağlanacak iş özerkliğinin belirlenmiş bir uzmanlık alanı kapsamında ve bir etki alanı dahilinde geçerli olmasının gerekliliği belirtilmektedir. Bir diğer anlatımla, bilgi kavramı, çalışanların iş özerkliğine sahip olabilmeleri adına uzmanlık alanlarının kriterlerini belirleyen eğitime, entelektüel altyapıya, donanımına ve deneyime sahip olmalarını açıklamaktadır. Bu açıdan incelendiğinde, bilgi unsurunun iş özerkliği kavramı için yaşamsal bir öneme sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çalışanların uzmanlık alanlarının değerlendirilebilmesi için, doğru karar alabilmeleri, çalışma sürecinin gidişatını belirleyebilmeleri ve yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, personelin ihtiyaç duyduğu bütün verilere rahatlıkla erişebilmesi ve örgüte ait kaynaklardan en etkili biçimde faydalanabilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda bilgi ve iş özerkliğinin başıboşluk olarak değerlendirilmemesi adına, uzman olarak kabul edilecek çalışanların hangi nitelikleri taşıması gerektiğine ve bu kişilerin etkin ve verimli olarak çalışabilmeleri için hangi bilgi, belge, ölçüt veya kayıtlara gereksinim duyacağı konularında kanun koyuculara ve uygulayıcılara oldukça önemli görevler düşmektedir (Doğan & Can, 2009).

#### 1.3.2.2. Bağımsızlık

Bağımsızlık kavramı, en kısa ifade biçimiyle, bireyin irade özgürlüğü anlamını karşılamakta ve iş özerkliği kavramının her türlü kullanımında ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, bağımsızlık kavramı toplumsal ve bireysel boyutlara sahip bir kavramdır (Kesici, 2014). İş özerkliği kavramı üzerine yapılan tanımlamalarda büyük bir yere sahip olan bağımsızlık kavramı, bireyin sahip olduğu tecrübe ve beceriler ile kendi iradesi doğrultusunda davranabilmesi olarak açıklanabilmektedir.

İş özerkliği kavramı açısından bağımsızlık unsuru, çalışanın uzman olduğu meslek dalı ya da kendisine verilen görevlere yönelik olarak serbestçe karar verebilmesini içermektedir. Bir çalışma ortamında iş özerkliğinin tam olarak sağlanabilmesi için çalışanların kendi uzmanlık alanları doğrultusunda serbestliğinin olması önemli bir gerekliliktir. Çalışanların, kendi alanlarında iyi eğitilmiş, donanımlı ve tecrübeli olmalarına rağmen, uzmanlık alanıyla bağlantılı konularda bilgi ve becerilerini kendi iradeleri doğrultusunda serbest olarak kullanamamaları, çalışanların bu niteliklerini değerlendirememelerine ve verimsizleşmelerine neden olacaktır (Doğan & Can, 2009). Uzmanlık alanlarına dahil olan konularda çalışanlara karar alma hakkının tanınması, örgütün üyelerinden tam olarak faydalanmasını ve nitelikli çalışanların daha verimli olacakları serbest bir çalışma ortamına sahip olmalarını sağlayacaktır.

#### 1.3.2.3. Kıyaslama Yapabilme

Bir çalışanın veya örgütün iş özerkliğine sahip olmasının ana unsurlarından bir tanesi olan kıyaslama yapabilme, bireyin tecrübe ve becerileri doğrultusunda ayırım yapabilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir. İş özerkliği olan bir çalışanın bu serbestlik ile doğru kararlar alabilmesi için, tüm alternatifleri deneyim ve bilgilere dayalı bir biçimde ve olası sonuçları öngörerek karşılaştırabilme becerisine sahip olması önemlidir (Doğan & Can, 2009). İş özerkliğine sahip bir çalışanın kendisine verilen işi gerçekleştirilme sürecinde, sonuçlar açısından belirleyici olacak kritik bir kararı değerlendirmesi gerekebilmektedir. Bu nedenle, çalışanın verilebilecek kararlar ve bu kararların

sonuçları arasında kıyaslama yapabilmesinin, kendisinin ve örgütün iş özerkliğinden mümkün olduğu kadar verim almasını kolaylaştıracağı söylenebilmektedir.

#### 1.3.2.4. Karar Alma Becerisi

Karar alma becerisi, çalışanların yaptıkları işlerde kendi kendilerine takdir haklarını kullanarak söz konusu işleri kontrol edebilmeleridir. İş özerkliği kavramının önemli bir parçası olan karar alma becerisi, çalışanların kendi tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda, kendi kendilerine karar alabilmek için gerekli olan kapasiteye sahip olduklarını ifade etmektedir (Kesici, 2014). Çalışma alanında kendi kararlarını alabilme yeterliliğine ve iş disiplinine sahip bir personel, yaptığı iş konusunda daha serbest bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Ancak bu unsur, diğer iş özerkliği unsurlarıyla benzer biçimde, suiistimale açık bir unsurdur. Bu nedenle çalışanın bireysel özellikleri de büyük önem taşımaktadır.

İş özerkliğinin karar alma becerisi boyutu, çalışanların denetlenmesi açısından kritik bir boyuttur. İş alanında sağlanan özerklik, çalışanların bu serbestliği en doğru ve örgüt için en verimli biçimde değerlendirdiği anlamına gelmemektedir. Bu bağlamda iş özerkliği, çalışanların kendilerine sağlanan bağımsızlık ve serbestlik alanının, örgüt adına fayda sağlayacak şekilde kullanabilme kapasitesiyle ilişkilidir. Bu nedenle, karar alma becerisine ve iş disiplinine sahip olmayan çalışanlara sağlanacak iş özerkliğinin örgüt geneline yarar sağlamak yerine zarar getirme olasılığı daha yüksektir (Doğan & Can, 2009). Bir çalışanın işin yapılma süreci boyunca kendi deneyim ve becerileri doğrultusunda kararlar alabilmesi kadar bu serbestliği suiistimal etmemesi de önemlidir. Ayrıca çalışanın aldığı kararları kendi öz disiplini doğrultusunda uygulaması gerekmektedir. Bu noktada iş özerkliği kavramının bir diğer önemli unsuru olan kararlılık kavramı devreye girmektedir.

### 1.3.2.5. Kararlılık

Kararlılık kavramı, bireyin belirli bir süreç boyunca iradesinde ve davranışlarında gözlemlenen tutarlılık olarak tanımlanmaktadır. Bireyin deneyimledikleriyle, öğrendikleriyle ve düşünceleriyle davranışları arasındaki bulunan tutarlılık kararlılık olarak adlandırılmaktadır. Bu doğrultuda kararlılık kavramının dürüstlük, devamlılık, tutarlılık ve güven kavramlarıyla yakından ilişkili olduğu söylenebilmektedir (Demirel, 2008). Kararlılık, özellikle çalışma hayatında belirleyici bir niteliğe sahip olan önemli bir unsurdur.

İş özerkliği kavramının önemli bir unsuru olan kararlılık, çalışanların yaptıkları işleri sorumluluk alarak düzen içerisinde gerçekleştirmeleri için gereklilik taşımaktadır. Çalışanın veya örgütün iş özerkliğine sahip olmak ve kendilerine verilen bu özerkliği değerlendirmek adına kararlı ve istekli olmaları, bu serbestliğin amacına ulaşması için oldukça önemlidir. Bu bağlamda, iş özerkliği çalışanların kişisel iradelerinin ön plana çıkması sürecinde pasif olmak yerine mümkün olduğu kadar aktif olmalarını gerektirmektedir (Doğan & Can, 2009). Bir diğer deyişle, çalışanlara sağlanan iş özerkliğinin hedeflenenleri gerçekleştirebilmesi için, personelin bu ayrıcalığı etkili ve kararlı bir biçimde kullanması büyük bir öneme sahiptir. Aksi takdirde, verilen bu serbestlik bir süre sonra önemini yitirecek ve amaçlar doğrultusunda verimli bir biçimde kullanılamayacaktır.

### 1.3.3. İş Tatmini ve İş Özerkliği Kavramlarına Yönelik Yapılan Çalışmalar

İş tatmini ve iş özerkliği kavramları arasındaki ilişki, alanyazındaki birçok çalışmaya konu olmuştur. Bunun yanı sıra, nitelikli ve alanında uzman çalışanlarının iş tatmin düzeylerini arttırarak örgütte kalmalarını ve örgüt amaçları için çalışmalarını sürdürmelerini sağlamak isteyen firmalar giderek iş özerkliği kavramına ve çalışanların

üzerindeki etkilerine ilgi duymaya başlamışlardır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde nitelikli ve uzman personeli örgüt bünyesinde tutarak daha verimli çalışabilmesini sağlamak için iş alanında serbestlik sağlamaya yönelik firmalar, bu serbest ortamda işlerin de doğru bir zamanlamayla ve yüksek kalitede gerçekleştirilmesi için hassas ve dinamik bir denge kurmak durumunda kalmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini düzeyi ve iş özerkliği arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalar büyük bir öneme sahiptir.

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş olan Özellikler Modeli, iş tatmini kavramını diğer yaklaşımlara göre daha farklı bir bakış açısıyla incelemektedir. Bu yaklaşımda da, diğer yaklaşımlarla benzer biçimde, yapılan iş ve çalışma ortamı ile bağlantılı değişkenler yoluyla iş tatmini kavramı açıklanmıştır. Özellikler Modeli, yapılan işin temel özellikleri, çalışanları etkileyen hassas psikolojik durumlar ve bu değişkenlerin yaratabileceği olası etkiler arasında bağlantılar olduğu öngörüsünü temel almaktadır. İş özellikleri modeline göre çalışanların kritik psikolojik durumlarını belirleyen işin temel özellikler beş grupta toplanmaktadır. Bu özellik grupları aşağıda listelenmektedir (Hackman & Oldham, 1975);

- Beceri çeşitliliği,
- Görevin kimliği,
- Görevin önemi,
- Özerklik,
- Geri bildirim.

İş tatmini ve iş özerkliği kavramlarına yönelik olarak yapılan bir diğer çalışma Çinko ve Utaş tarafından 2017 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda, yüksek oranda iş özerkliğini içeren iş planlarının personelin performansını ve iş tatminini olumlu anlamda etkilediği ve öz yeterliğe sahip personelin iş stresinin daha düşük olduğu öne sürülmektedir. Bu açıdan incelendiğinde, düşük oranda iş özerkliğine sahip olan personellerin iş streslerinin daha yüksek, yüksek oranda



iş özerkliğine sahip olan personellerin ise iş streslerinin daha düşük olduğu savunulmaktadır (Çinko & Utaş, 2017).

#### **1.3.4. Kendi Kendine Liderliğin İş Özerkliği Üzerindeki Etkisi**

Sanayi devriminden bu yana, liderlik kavramı alanyazının ilgi çekici konuları arasında kabul edilmektedir. Günümüz şartları için en verimli liderlik yaklaşımının izleyenlerine kendi kendilerine liderlik edebilmeleri adına liderlik edilmesini içeren kendi kendine liderlik olduğu söylenebilmektedir. Bir liderin en önemli görevi, yapılacak çalışmalar için kritik öneme sahip olan yeteneklerin ve kendi kendine liderlik davranışının geliştirilebilmesi adına izleyenlerine destek sağlamaktır. Bu sebeple kendi kendine liderlik yaklaşımı, 21. asrın örgüt temelli zorluklarıyla baş edebilmeye yönelik ihtiyaç duyulan unsurları barındıran güncel bir liderlik yapısı olarak görülebilmektedir (Uğurluoğlu, 2010).

Yapılan araştırmalar sonucunda, liderlik kavramı ile iş özerkliği kavramı arasında yakın bir ilişki olduğu saptanmıştır. İş özerkliği bakımından destek sağlayan idarecilere astları daha fazla güven duymakta ve bu tür idareciler astları tarafından daha yüksek oranda desteklenmektedir. Bunlara ek olarak, içsel olarak kendi motivasyonunu kendisi sağlayabilen liderlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha yoğun olarak gösterdiği öne sürülmektedir (Barbuto, 2005). Bu açıdan incelendiğinde, günümüz liderlik yaklaşımları arasında önemli bir yere sahip olan dönüşümcü liderliği benimsemek isteyen bir idarecinin kendi kendine liderlik özelliklerinden bazılarını taşıması gerektiği söylenebilmektedir.

Yapılan bir diğer araştırma kendi kendine liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yaşın, cinsiyetin, evlilik süresinin, liderlik eğitiminin ve iş özerkliğinin

kendi kendine liderlik uygulamalarının kullanımını etkileyen değişkenler olduğu belirlemiştir. Bunun yanı sıra, kendi kendine liderlik uygulamaları arasında kabul edilen davranış odaklı uygulamalar ve doğal ödöl uygulamalarının, çalışanların iş tatmini düzeylerini olumlu olarak etkilediği, yapıcı düşünce modeli uygulamasının ise çalışanların iş tatmin düzeylerini olumsuz olarak etkilediği öne sürölmüştür (Uğurluoğlu, 2010).

Almanya'da üniversitede görev yapmakta olan akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada ise iş özerkliği kuramının öne sürdüğü kabulleri doğrulayan deneysel bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışma neticesinde elde edilen sonuçlara göre, üniversitede görev yapan akademisyenlere sağlanan iş özerkliği ile akademisyenlerin öğretime ilişkin içsel motivasyonları arasında olumlu yönde bir korelasyon bulunmaktadır. Buna ek olarak, akademisyenlere sağlanan özerklik destekleyici ortamların, öğretime yönelik motivasyonu arttırmak adına diğer ödöllerden daha etkili olduğu tespit edilmiştir (Wilkesmann & Schmid, 2014). Bununla birlikte, üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyen yöneticilerin çalışanlara yönelik maddi sembolik ödöllandirmelerden tamamen vaz geçmemeleri, iş özerkliğini destekleyen ve akademisyenlerin içsel motivasyonunu yükselten örgüt iklimine ek olarak bu ödöllandirmeleri de kullanmaları önerilmektedir.

Yapılan diğer bir araştırmada; 76 çalışanın kendi kendine liderliği, iş tatmini ve çalışanların niteliği değerlendirilmiştir. Çalışanların kendi kendine liderlik ve iş özerkliği ile kendi kendine liderliğin iş tatminiyle ilişkisi araştırılmıştır. Yüksek iş özerkliğine sahip çalışanların düşük kendi kendine liderlik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmış ve bu durumun çalışanın iş tatminini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır (Roberts ve Foti, 1998).

Liderlik davranışları ile özyeterliliğin performansa olan etkisini incelemek için 151 kişinin katılımıyla yapılan araştırmanın sonucunda kendi kendine liderlik stratejilerinin öz yeterlilik değerlendirmesinde önemli etkisi ortaya çıkmıştır (Prussia ve diğ., 1998).

Elloy (2005,2008) tarafından yapılan bazı araştırmalarda, ABD ve Avrupada, kendi kendini yöneten takım uygulamalarının çalışanların iş tatmini, iş özerkliği, motivasyonu ve performansı gibi örgütsel ıktıları olumlu şekilde etkilediği sonuçlarına varılmıştır.

Bugüne kadar yapılan araştırmaların sonuçlarından hareketle bu araştırmada örgütlerde çalışan personelin kendi kendine liderlik tarzlarının etkililiğini ölçmek amacıyla, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş özerkliği üzerindeki etkisi incelenecektir. Çalışmada bu ilişkiyi sınamak maksadıyla Hipotez 2 test edilecektir.

Hipotez 2 (H2): Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş özerkliğini pozitif yönde tahmin etmektedir.

## 2. BÖLÜM

### KENDİ KENDİNE LİDERLİK TARZININ İŞ TATMİNİ VE İŞ ÖZERKLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Araştırmanın konusu; sağlık personelinin sahip olduğu kendi kendine liderlik algısının ve kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının, çalışanların iş özerkliği ve iş tatminleri arasındaki ilişki ve etkilerinin ortaya çıkarılmasıdır. Son zamanlarda hizmet sektörünün ekonomik süreçteki gelişmelere katkısının giderek arttığı gözlemlenmektedir. En önemli hizmet sektörlerinden biri ise sağlık olarak gösterilebilir. Sağlık çalışanlarının mutluluğu ve işlerinden duydukları tatmin sadece buldukları örgütü değil toplumu da ciddi düzeyde etkileyecektir. Bunun yanı sıra liderlik kavramındaki gelişmeler göz önüne alındığında da çalışanların daha çok kendi kendini yönetmesi yönünde yetkilendirilmeye gidildiği ve personel güçlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Örgütler; geleneksel liderlik anlayışının yerine, liderliğin birçok rolünün üst seviyeden alt seviye dağıtıldığı, dikey bir hiyerarşi düzeni yerine yatay hiyerarşik yapıların kurulmaya çalışıldığı, yani; lideri tek bir kişi olarak düşünmenin aksine takipçilerin de kendi içindeki liderlik özelliklerinde ortaya çıkarılmasının daha etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle de çalışanların kendi kendine liderlik algılamalarının daha üst seviyeye çıkmasını sağlayan örgütsel yapılara ve süreçlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu tarz örgütsel yapıların oluşması maksadıyla, üst yönetimin çalışanlarından beklentileri; kendi kendine liderlik algısının oluşması ve kendi kendine liderlik stratejilerinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Çalışanlar kendi kendine liderlik stratejilerini uygulama durumuna göre, davranışları ile çevrelerinde belirgin etkiler

meydana getirmekte, deneyimler edinmekte ve kendileri hakkında izlenimler oluşturarak kendi davranışlarını ve izlenimlerini kontrol etmek istemektedirler.

Özellikle insan sağlığı konusunun giderek öneminin artması, sağlık alanındaki gelişmeler ve sağlık sektöründeki işletmelerde artan bilgi, artan rekabet ortamında sunulan hizmetin daha etkili ve esnek olmasını gerekli hale getirmektedir.

Değişim hızı yüksek olan dışsal çevre şartlarına uyum sağlama gerekliliği sağlık sektöründe çalışanların sundukları hizmetin kalitesi konusunda hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan iletişim ve bilgiye ulaşımındaki rahatlık, şeffaflık ve bu durumların sağladığı paylaşım, iş birliği, takım çalışmalarındaki kolaylık, sağlık sektöründeki kurumlarda birimlerin ve bireylerin hem aktivitelerindeki verimi, hemde kendinde mevcut olan liderlik gücünü arttırmıştır.

Bu tür bir yapıda örgütlerdeki en küçük birimi ve bu birimde çalışan bireyi hedeflerine ulaştıran en küçük liderlerin potansiyelleri ve çalışanların kendi kendilerine liderlik etmeleri, sağlanan hizmetin kalitesine etkili olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda sağlıklı bir çalışanın daha kaliteli hizmet sunumu sağlayacağı ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş tatmin seviyeleri örgütün en önemli çıktularından biridir. Bu nedenle ki sağlık sektöründe çalışanların kendi kendine liderlik özelliklerini kullanmalarının iş tatminlerine etkisi olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı, sağlık sektöründe çalışan personelinin kendi kendine liderlik özelliklerinin incelenmesi ve kendi kendine liderlik stratejileri ile çalışanların demografik bilgilerinin, iş tatminlerinin ve iş özerkliklerinin aralarındaki ilişkilerin ve etkilerin ortaya çıkarılmasıdır.

## 2.2. ÖRNEKLEM

Bu çalışma belli bir hastanede yapılması amacıyla belli illerde faaliyet gösteren kamu hastaneleriyle öncelikle elektronik posta aracılığıyla irtibat kurulmaya çalışılmış ancak hiç bir kurumdan olumlu cevap alınamamıştır. Bu nedenle; araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında iki ayrı yol izlenmiştir. İlk olarak, hazırlanan anketler bazı katılımcılara yüz yüze elden kağıt olarak dağıtılarak uygulanmıştır. Daha sonra ise; ikinci yol olarak katılımcılara elektronik ortam üzerinden anket formu gönderilerek ulaşılmıştır.

Toplamda 230 çalışana ulaşılmış, 200 kişiden (%86,95) yanıt alınmıştır. Yüz yüze kağıt olarak dağıtılan kişilerden yaklaşık 85'i anketi doldurmuştur. Diğer taraftan elektronik ortamda da 115 adet anket doldurularak toplamda 200 adet anket formu toplanabilmiştir. Analizler öncesi kayıp veri ve temel değişkenler üzerinden yapılan incelemeler sonucunda, ankette fazla sayıda soruyu yanıtlamayan ya da işaretlemeleri alt veya üst değerlerde toplanan 5 kişiye ait veriler analizden çıkarılmış, analizlere 195 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Tablo-4'de örnekleme ilişkin betimleyici istatistikler sunulmuştur.

**Tablo 4:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişken	Kategori	Sıklık	Frekans (Yüzde %)
Yaş	19-30 yaş	123	63,1
	31-40 yaş	40	20,5
	41-50 yaş	23	11,8
	51 ve üzeri	9	4,6
Cinsiyet	Kadın	105	53,8
	Erkek	90	46,2
Eğitim Durumu	Ortaokul	2	1,0
	Lise	25	12,8
	İki Yıllık Yüksekokul (Önlisans)	43	22,1
	Dört Yıllık Yüksekokul/Fakülte	36	18,5
	Altı Yıllık Fakülte	34	17,4
	Tıpta Uzmanlık	38	19,5
	Yüksek lisans ya da doktora	17	8,7

Demografik Değişken	Kategori	Sıklık	Frekans (Yüzde %)
Hastanedeki Görevi	Müdür ve Yardımcıları	1	0,5
	Başhekim ve Yardımcıları	3	1,5
	Başhemşire ve Yardımcılar	0	0
	Birim Sorumluları/Şef	3	1,5
	Uzman Hekim	32	16,4
	Pratisyen Hekim	55	28,2
	Hemşire ve Ebe	40	20,5
	Acil Tıp Teknisyeni	33	16,9
	Sağlık Memuru	5	2,6
	Sağlık Teknisyeni	1	0,5
	Yardımcı Sağlık Personeli	11	5,6
	Hasta İlişkileri Personeli (Tıbbi sekreter, hasta danışmanı)	10	5,1
	İdari Personel	1	0,5
	Medeni Durumu	Bekar	86
Evli		104	53,3
Dul, Boşanmış, Ayrı		5	2,6
Evlilik Süresi	0-10	11	61,9
	10-20	10	29,5
	20+	7	8,6
Çocuk Sayısı	Yok	118	61,1
	1	38	19,7
	2	32	16,6
	3	5	2,6
Çalışma Süresi	1-9 yıl	118	60,8
	10-19 yıl	55	28,4
	20 yıl ve üzeri	21	10,8
Liderlik Eğitimi	Hayır	133	68,2
	Evet, Okulda	40	20,5
	Evet Seminer, Kurs	22	11,3

Tablo-4’de görüleceği üzere araştırmaya katılanların yaşları 19 ile 56 yaş arasında değişmiş; 19-30 yaş arası 123 kişi (% 63,1), 31-40 yaş arası 40 kişi (%20,5), 41-50 yaş arası 23 kişi (%11,8) ve 51 yaş ve üzeri 9 kişi (%4,6) örnekleme yer almıştır. Cinsiyete göre ise katılımcıların 90’ı (% 46,2) erkek, 105’i (% 53,8) ise kadındır. Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 27 katılımcı (%13,8) ilköğretim ve lise, 113 katılımcı (%58) yüksekokul ve üniversite ve 55 katılımcı (%20,2) uzmanlık ve lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların görev dağılımına bakıldığında 1 katılımcı (%0,5) müdür ve yardımcıları, 3 katılımcı (%1,5) başhekim ve yardımcıları, 3 katılımcı (%1,5) birim

sorumluları/ şef, 32 katılımcı (%16,5) uzman hekim, 55 katılımcı (%28,2) pratisyen hekim, 40 katılımcı (%20,5) hemşire ve ebe, 33 katılımcı (%16,3) acil tıp teknisyeni, 5 katılımcı (%2,6) sağlık memuru, 1 katılımcı (%0,5) sağlık teknisyeni, 11 katılımcı (%5,6) yardımcı sağlık personeli, 10 katılımcı (%5,1) hasta ilişkileri personeli ve 1 katılımcı (%0,5) idari personel olarak görev yapmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında; 86 katılımcı (%44,1) bekar, 104 katılımcı (%53,3) ve 5 katılımcı (%2,6) dul, boşanmış yada ayrı yaşıyordur. Evli olan katılımcıların evlilik sürelerine bakıldığında ise; 11 kişinin (%61,9) 1-9 yıl arası, 10 kişinin (%29,5) 10-19 yıl arası ve 7 kişinin (%10,81) 20 yıl ve üzerinde görülmektedir. Çocuk sayılarına bakıldığında ise; çocuğu olmayan katılımcı 118 (%61,1), 1 çocuğu olan katılımcı 38 (%19,7), çocuğu olan katılımcı 32 (%16,6) ve 3 çocuğu olan katılımcı 5 (%2,6)'dir. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında ise 118 kişinin (%60,8) 1-9 yıl arası, 55 kişinin (%28,4) 10-19 yıl arası ve 21 kişinin (%10,81) 20 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Son olarakda liderlik eğitimi alma durumlarına bakıldığında ise; 133 katılımcı (%68,2) hiç eğitim almamış, 40 katılımcı (%20,5) okulda ders olarak almış ve 22 katılımcı (%11,3) seminer, kurs yada sertifika programlarına katılarak almış gözükmektedir.

### 2.3. ÖLÇÜM ARACI

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem çok sayıdaki örnekleme sayısal analizler yapılmasına olanak tanımaktadır. Kullanılan anketteki ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmış olup, Kendi Kendine Liderlik Ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha = 0,912$  , İş Tatmini Ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha = 0,931$  ve iş özerkliği ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha = 0,672$  olarak bulunmuştur.

Kullanılan anketlerden ilki Kendi Kendine Liderlik Ölçeği olup, 35 maddeden oluşmaktadır ve her bir soru maddesinin cevap skalası “1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Fikrim yok, 4= Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum ” ifadelerinden oluşan 5’li Likert ölçeği şeklindedir. İkinci anket ise; Minnesota İş



Tatmini Ölçeği olup, ölçek içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanlarını veren 1=Hiç memnun değilim, 2=Memnun değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum ve 5=Çok memnunum şeklinde 5'li Likert tipinde 20 sorudan oluşmaktadır. Son olarak kullanılan anket İş Özerkliği Ölçeğidir ve 1=Çok Az (İşim bana görevimi nasıl ve ne zaman yapacağım konusunda hemen hemen hiç söz hakkı tanımıyor) 4= Orta Düzeyde (Pek çok standartlara bağlı ve benim kontrolüm dışındadır. Ancak işle ilgili bazı kararları alabilirim) ve 7= Çok fazla (İşim bana, görevimi nasıl ve ne zaman yapacağım konusundanereydeyse bütün sorumluluğu vermektedir. ) şeklinde 7'li Likert tipi bir skalada 3 soru ile ölçülmektedir. Bu 3 soru üzerinden hesaplanan değer artması özerkliğin de arttığını göstermektedir.

Kendi Kendine Liderlik Ölçeği, Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilmiş ve Doğan ve Şahin (2008) tarafından Türkçe uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçek için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.74 ile 0.93 arasında değişmektedir. Yazarlar tarafından yapılan keşfedici faktör analizi sonuçları ölçeğin toplam varyansın %68'ini açıklayan dokuz faktör yapısına sahip olduğunu belirtmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının faktör yapısının özgün ölçekle tutarlı olduğu ve 0,64 ile 0,87 değerleri arasında alt boyutların güvenilirlik katsayılarının değiştiği görülmektedir. Bu araştırmada ölçeğin; davranış odaklı stratejiler 18 soru ile, doğal ödül stratejileri 6 soru ile ve yapıcı düşünce modelleri stratejileri 11 soru ile 3 alt boyuttan oluştuğu bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları Tablo-5 ve 'de görülmektedir.

**Tablo-5:** Kendi Kendine Liderliğin Alt Boyutlarına İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

	<b>Cronbach's Alpha</b>
Davranış Odaklı Stratejiler	0,842
Doğal Ödül Stratejileri	0,834
Yapıcı Düşünce Model Stratejileri	0,884

Minnesota İş Tatmini Ölçeği için Weiss ve diğerleri (1967) tarafından geliştirilen kısa formu kullanılmış olup, Baycan (1985) tarafından Türkçe uyarlaması yapılmıştır. 20 sorulu ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur. Pek çok çalışmada kullanılan ölçeğin, bu araştırmada güvenilirlik katsayısı 0,931 olarak bulunmuştur.

İş Özerkliği Ölçeği ise; Hackman ve Oldham'ın (1975) tarafından geliştirilmiş ve Aşan (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Teşhis Anketi'nde yer alan özerklik ölçeği ile değerlendirilmiştir. İlgili 3 soru için güvenilirlik katsayısı 0,680 olarak hesaplanmış olup, bu araştırmadaki güvenilirlik kat sayısı 0,672 olarak bulunmuştur.

## **2.4. ANALİZLER**

### **2.4.1 Verilerin Toplanması**

Araştırmada kullanılan anket, giriş sayfasındaki demografik bilgi bölümü dahil arkalı önlü üç sayfa ve 4 bölümden oluşmuştur. Anketin ön yüzünde birinci bölüm kişisel ve demografik bilgiler, arka yüzünde ikinci bölüm 3 sorudan oluşan İş Özerkliği Ölçeği, üçüncü bölüm; önlü arkalı olmak üzere 35 sorudan oluşan Kendi Kendine Liderlik Ölçeği, diğer sayfada ise dördüncü bölüm tek yönlü olarak 20 sorudan oluşan İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır.

Araştırmanın evreni; sağlık sektöründe çalışan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada evrenin bütününe ulaşamayacağı için örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın belli bir hastanede yapılması için belli illerde faaliyet gösteren kamu hastanelerine öncelikle elektronik posta atılarak irtibat kurulmaya çalışılmış ancak hiç bir kurumdan olumlu cevapla dönülmemiştir. Bu nedenle; araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin

araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2004: 321, Aaker ve diğ., 2007: 394, Zikmund, 1997: 428). Kinnear ve Taylor (1996: 413)'in yapmış olduğu araştırmada uygulamada kolayda örnekleme yönteminin kullanım oranının % 53 olduğunu belirtilmiştir. Aynı zamanda Türkiye'de yapılan araştırmalarda yaklaşık %90'ında kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığını belirtilmiştir (Haşiloğlu ve diğ., 2015).

200 katılımcıdan 5 tanesi kayıp veri olarak tespit edilerek, analizlere 195 kişilik bir örneklem üzerinden devam edilmiştir. Toplanan veriler, IBM SPSS Statistics 19 programı yardımıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur .

Öncelikle tüm değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları, standart sapmaları ve puan aralıkları incelenerek boyutlar düzeyinde var olan seviyeler ortaya konulmuştur. Normallik analizi sonuçları istatistiksel bir çalışmada, birçok testin yapılabilmesi için önemli bir girdidir. Çünkü verilerin normal dağılımdan uzak olması analiz sonuçlarının yanlış çıkmasına ve yapılan yorumların yanlış olmasına yol açar. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin + 3,000 ve -3,000 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olduğu kabul edilmektedir. Araştırmada, kendi kendine liderlik ölçeğine ilişkin değerlendirmeye yönelik ölçek ifadelerinin çarpıklık (-,372) ve basıklık (,524) iş özerkliğine ilişkin ifadelerinin çarpıklık (-,124) ve basıklık (-,113), iş tatminine ilişkin ifadelerinin çarpıklık (-,544) ve basıklık (,300) değerleri bulunmuş olup, + 3,000 ve -3,000 değerleri arasında olduğu için araştırmanın dağılımının normal dağılım görülmektedir (Tabachnick & Fidell,2013).

#### **2.4.2 Faktör Analizi**

Bu araştırmada anket sorularının faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçümü testi değerlendirilmiş ve 0,857 ile verilerin faktör analizi için uygun olduğu bulunmuştur. KMO ölçümü test sonucu 0 ile 1 arasında değer alır. 1'e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur.

Araştırmada kendi kendine liderlik stratejileri 3 faktör olarak analiz edilmiştir. Oluşturulan 3 Faktör ( Davranış Odaklı, Doğal Ödöl, Yapıcı Düşünce Modeli ) boyutları toplam varyansın % 43,935 'ini açıklamaktadır.

**Tablo-6:** Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Ölçekteki Madde Numarası	Boyutlar		
	Davranış Odaklı Stratejiler	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Doğal Ödöl Stratejileri
33	0,719		
35	0,686		
34	0,666		
27	0,662		
32	0,662		
28	0,651		
26	0,641		
16	0,633		
31	0,620	0,307	
11	0,613		
2	0,547		
25	0,544		
20	0,534		
8	0,518		
6	-0,517		
29	0,499	0,44	
1	0,498		
7	0,403	0,345	
24		0,687	
23		0,676	
15		0,663	
14	0,349	0,658	
30		0,603	
18		0,552	0,309
22		0,538	0,361
5		0,457	
17		0,418	

Ölçekteki Madde Numarası	Boyutlar		
	Davranış Odaklı Stratejiler	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Doğal Ödül Stratejileri
9		0,402	
13		0,387	0,341
12			0,867
21			0,809
3			0,774
10	0,431		0,552
19	0,39		0,492
4		0,356	0,382

Tablo-6' da görüldüğü üzere davranış odaklı stratejiler 18 soru ile, yapıcı düşünce modelleri stratejileri 11 soru ve doğal ödül stratejileri 6 soru ile 3 boyuta dağılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sorular birbiriyle ayrıştırıcı olarak faktörlere ayrılmıştır. Ancak; 4, 7, 13 ve 29 sorularının faktör yükleri birbirine yakın çıktığı görülmektedir.

### 2.4.3 Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır. Kendi Kendine Liderlik, İş tatmini ve İş özerkliği Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değeri Tablo-7'de gösterilmektedir.

**Tablo-7:** Kendi Kendine Liderlik, İş Tatmini ve İş Özerkliği Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Kendi Kendine Liderlik	0,912
İş Tatmini	0,931
İş Özerkliği	0,672

### 2.4.4 Korelasyon Analizi

Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyonu hesaplanmıştır. Bu korelasyonlar hem ölçeklerin kendi boyutları hem de ölçekler arasında tüm boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve bulunan sonuçlar Tablo-8’da görülmektedir.

**Tablo-8:** Araştırma Değişkenlerine ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analiz Değerleri

	Ort.	Standart Sapma	İş Özerkliği	İş Tatmini	DOS	DÖS	YDMS	KKL
<b>İş Özerkliği</b>	4,3692	1,2822	1	,468**	,244**	,114	0,69	,192
<b>İş Tatmini</b>	3,4510	,78202		1	,511**	,320**	,289**	,477**
<b>Davranış Odaklı Stratejiler (DOS)</b>	3,9365	,49885			1	,526**	,502**	,874**
<b>Doğal Ödül Stratejileri (DÖS)</b>	3,7179	,62351				1	,533**	,825**
<b>Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri (YDMS)</b>	3,5966	,80994					1	,758**
<b>Kendi Kendine Liderlik (KKL)</b>	3,8095	,49110						1

Tablo-8’de iş özerkliği ölçeğinin aritmetik ortalama (4,3692) bulunmuş ve araştırmaya katılan sağlık personelinin iş özerkliği ile ilgili algı düzeyinin orta seviyede olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin aritmetik ortalaması (3,4510) bulunmuştur ve katılımcılarının iş tatminine ilişkin memnuniyet düzeyi “Memnunum” olarak belirlenmiştir. Kendi kendine liderlik ölçeğinin aritmetik ortalama (3,8090)’dır ve bu ölçeğin alt boyutları olan Davranış Odaklı Stratejiler alt boyutu aritmetik ortalama değeri (3,9365), Doğal Ödül Stratejileri alt boyut aritmetik ortalama değeri (3,7179), Yapıcı Düşünme Modeli Stratejileri alt boyut aritmetik ortalama değeri (3,5966) olduğu görülmüş olup elde edilen sonuca göre katılımcıların kendi kendine liderlik ve alt boyutları ile ilgili algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Korelasyon katsayısının değeri 0 – 0,30 arasında ise ilişkinin olmadığını, 0,31 – 0,49 arasında ise zayıf ilişkiye sahip olduğunu, 0,50 – 0,69 arasında ise orta derecedeki bir ilişkiye sahip olduğunu, 0,70 – 1,00 arasında ise yüksek (güçlü) bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. (Sönmez & Alacapınar, 2011).

Bu bilgiler ışığında; iş özerkliği, iş tatmini, kendi kendine liderlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları incelenmiştir. İş özerkliği ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve zayıf ilişki bulunduğu ( $r=0,468$ ), iş özerkliği ile kendi kendine liderliğin alt boyutları olan Davranış Odaklı Stratejiler, Doğal Ödül Stratejileri ve Yapıcı Düşünme Modeli Stratejileri arasında bir ilişkinin bulunmadığı ( $r=0,244$ ;  $r=0,114$ ;  $r=0,069$ ), iş tatmini ile kendi kendine liderliğin alt boyutları olan Davranış Odaklı Stratejiler, Doğal Ödül Stratejileri ve Yapıcı Düşünme Modeli Stratejileri arasında bir ilişkinin aynı yönde orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,511$ ;  $r=0,320$ ;  $r=0,289$ ).

#### **2.4.5 Hipotezlerin Test Edilmesi**

Kendi kendine liderlik ile pek çok kavram arasında ilişki olup olmadığı üzerine çalışılmaktadır. Kendi kendine liderliğin tam anlaşılabilmesi için stratejileri ile tüm kavramlar ve kişisel farklılıklar arasındaki ilişkilerin araştırılmasının fazlasıyla önemli olduğu düşünülmektedir (D’Intino ve diğ., 2007). Neck ve Houghton (2006)’a göre ilerki zamanlarda yapılacak çalışmalarda kendi kendine liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerine odaklanmak gerekeceği özellikle vurgulanmaktadır.

Bağımlı değişkenin değerinin başka bir bağımsız değişkenin değerine bağlı olarak açıklanması “Regresyon Analizi” olarak adlandırılmaktadır. Regresyon analizi ile elde edilen belirleme katsayısı “R” şeklinde gösterilir. Belirleme katsayısı, bir değişkendeki

değişimlerin yüzde kaçının diğer değişken tarafından açıklanabileceğini belirten katsayı olup 0 ile 1 arasında değer alabilir (Balcı, 2009; Fox, 2008). Bu araştırmada, kendi kendine liderliğin sağlık sektöründeki personel üzerindeki etkililiğini sorgulamak amacıyla, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve iş özerkliği, iş tatmini ile yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi, eğitim durumu gibi kişisel değişkenlerin kendi kendine liderlik ve stratejileri üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmada bu ilişkileri sınamak üzere aşağıdaki hipotez test edilmektedir;

**Hipotez 1:** Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş tatminini pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Hipotez-1 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik alt boyutları olan davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünme modeli stratejilerinin iş tatminini ne ölçüde açıkladığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; davranış odaklı stratejilerin iş tatminini anlamlı seviyede açıkladığı görülmektedir ( $F(3,191) = 23,010$   $p < .01$ ). Bu açıklayıcı değişken iş tatminin %26'sını açıklamaktadır. Davranış odaklı stratejilerinin ( $t=6,101$ ,  $p<0,05$ ) kullanımının iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunurken, doğal ödül stratejilerinin ( $t=0,805$ ,  $p>0,05$ ) ve yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ( $t=0,275$ ,  $p>0,05$ ) kullanımının iş tatmini üzerinde anlamlı olmayan bir etkisi bulunmuştur.

**Tablo-9:** Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Kullanımının İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
İş Tatmini	Davranış Odaklı Stratejiler	,468	6,101	,000
	Doğal Ödül Stratejileri	,063	,805	,422
	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	,021	,275	,784
R= 0,515; R2= 0,265; F(3,191)=23,010 p< 0,01 ; Sig.= ,000				



**Hipotez 2:** Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş özerkliğini pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Tablo-10:** Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinin Kullanımının İş Özerkliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
İş Özerkliği	Davranış Odaklı Stratejiler	,277	3,198	,002
	Doğal Ödül Stratejileri	,007	0,083	,934
	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	-,073	-0,843	,400
R= 0,251; R2= 0,063; F(3,191)=4,298 p< 0,01; Sig.= ,006				

**Hipotez 2 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik alt boyutları olan davranış odaklı, doğal ödül ve yapıcı düşünme modeli stratejilerinin iş özerkliğini ne ölçüde açıkladığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; davranış odaklı stratejilerin iş özerkliğini anlamlı seviyede açıkladığı görülmektedir ( $F(3,191) = 4,298$   $p < .01$ ). Bu açıklayıcı değişken iş özerkliğinin %6'sını açıklamaktadır. Davranış odaklı stratejiler ve doğal ödül stratejilerinin iş özerkliği üzerinde pozitif yönde bir etki gösterdiği, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ise iş özerkliği üzerinde negatif yönde bir etki gösterdiği belirlenmiştir. Davranış odaklı stratejilerinin ( $t=3,198$ ,  $p<0,05$ ) kullanımının iş özerkliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunurken, doğal ödül stratejilerinin ( $t=0,083$ ,  $p>0,05$ ) ve yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ( $t=-0,843$ ,  $p>0,05$ ) kullanımının iş özerkliği üzerinde anlamlı olmayan bir etkisi bulunmuştur.

**Hipotez 3:** Çalışanın liderlik konusunda eğitim alması kendi kendine liderlik davranışlarını pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Hipotez 4:** Çalışanların kendi kendine liderlik davranışları demografik değişkenler (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) bağlamında değişmektedir.

**Tablo-11:** Demografik Değişkenlerin Ve Liderlik Eğitiminin Kendi Kendi Kendine Liderlik Davranışlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Kendi Kendine Liderlik	Yaş	,033	,235	,814
	Cinsiyet	-,056	-,729	,457
	Eğitim Durumu	-,122	-1,649	,101
	Çalışma Süresi	-,074	-,551	,582
	Liderlik Eğitimi	,167	2,231	,027
R= 0,219; R2= 0,04; F(5,188)=1,892 p>0,01; Sig.=0,098				

**Hipotez 3 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik davranışlarının liderlik eğitim alma durumuna göre ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış olup, liderlik eğitimi almış olmanın kendi kendine liderlik davranışını anlamlı seviyede etkilediği görülmektedir ( $t=2,231, p<0,05$ ).

**Hipotez 4 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik davranışlarının demografik değişkenlere (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) göre ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; kendi kendine liderlik davranışlarının demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilendiği görülmektedir ( $F(5,188)=1,892 p > .01$ ).

Aynı zamanda demografik değişkenler için kukla değişkenler oluşturularak tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Ancak Tablo-12’de de görüldüğü üzere analiz neticesinde anlamlı bir sonuç elde edilememiştir

**Tablo-12:** Demografik ve Liderlik Eğitiminin Kukla Değişkenlerinin Kendi Kendi Kendine Liderlik Davranışlarına Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Kendi Kendine Liderlik	Cinsiyet	-,042	-,530	,597
	Yaş Kukla 1	,016	,160	,873
	Yaş Kukla 2	,030	,302	,763
	Yaş Kukla 3	,074	,661	,509
	Eğitim Kukla 1	,039	,525	,600
	Eğitim Kukla 2	-,065	-,819	,414
	Liderlik Eğitimi	-,077	-,951	,343
	Çalışma Süresi 1	,094	,901	,369
	Çalışma Süresi 2	-,176	-1,390	,166
R=0,226, R2=0,051, F(9,185)=1,107, Sig.=0,360				

**Hipotez 5:** Çalışanın demografik değişkenleri (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Tablo-13:** Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Davranış Odaklı Stratejiler	Yaş	,156	1,128	,261
	Cinsiyet	,092	1,236	,218
	Eğitim Durumu	-,076	-1,016	,311
	Çalışma Süresi	-,140	-1,044	,298
R= 0,142; R2= 0,020; F(4,189)=0,974 p>0,01 ;Sig.=0,473				

**Hipotez 5 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerinin kullanımının demografik değişkenlere (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) göre ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; kendi kendine liderlik stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerinin demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilendiği görülmektedir ( $F(4,189) = 0,974$   $p > .01$ ).

**Tablo-14:** Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Davranış Odaklı Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Davranış Odaklı Stratejileri	Cinsiyet	,097	1,272	,205
	Yaş Kukla 1	,000	,004	,997
	Yaş Kukla 2	,006	,060	,952
	Yaş Kukla 3	-,053	-,478	,633
	Eğitim Kukla 1	,046	,612	,541
	Eğitim Kukla 2	-,055	-,704	,482
	Çalışma Süresi 1	,084	,814	,416
	Çalışma Süresi 2	,007	,059	,953
R=0,169, R2= 0,028 F(8,186)= 0,680 Sig.0,708				

Aynı zamanda demografik değişkenler için kukla değişkenler oluşturularak tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Ancak bu analiz neticesinde anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

**Hipotez 6:** Çalışanın demografik değişkenleri (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Tablo-15 :** Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Doğal Ödül Stratejileri	Yaş	,375	2,766	,101
	Cinsiyet	-,133	-1,825	,910
	Eğitim Durumu	-,077	-1,059	,143
	Çalışma Süresi	-,410	-3,134	,070
R= 0,251; R2= 0,063; F(4,189)=3,185 p>0,01; Sig.=0,015				

**Hipotez 6 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerinin kullanımının demografik değişkenlere (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) göre ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; kendi kendine liderlik stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerinin kullanımı demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilendiği görülmektedir ( $F(4,189) = 3,185, p > .01$ ).

**Tablo 16 :** Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Doğal Ödül Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Doğal Ödül Stratejileri	Cinsiyet	-,153	-2,092	,038
	Yaş Kukla 1	,019	,204	,839
	Yaş Kukla 2	,051	,529	,597
	Yaş Kukla 3	,236	2,201	,029
	Eğitim Kukla 1	,034	,480	,632
	Eğitim Kukla 2	-,094	-1,255	,211
	Çalışma Süresi 1	,104	-1,039	,300
	Çalışma Süresi 2	-,337	-2,807	,006
R=0,321, R2=0,103,F(8,186)=2,655 sig.=0,009				

Aynı zamanda demografik değişkenler için kukla değişkenler oluşturularak Tablo-16'daki gibi tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin doğal ödül stratejilerinin kullanımı üzerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; bu kukla değişkenler kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül stratejilerininin %10'unu açıklamaktadır. Kadın çalışanların doğal ödül stratejilerini kullanma olasılıklarının erkeklere göre daha fazla olduğu ( $t=-2,092$ ,  $p<0,05$ ), çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olan çalışanların doğal ödül stratejilerini kullanma olasılıkları yeni başlayan personele göre daha az olduğu ( $t=-2,807$ ,  $p<0,05$ ) ve yaşları yüksek olan çalışanların doğal ödül stratejilerini kullanma olasılığı genç çalışanlara göre daha fazla bulunmuştur ( $t=2,201$ ,  $p<0,05$ ).

**Hipotez 7:** Çalışanların demografik değişkenleri (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) kendi kendine liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir.

**Tablo-17:** Demografik Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Yaş	-,012	-0,009	,928
	Cinsiyet	-,012	-0,166	,868
	Eğitim Durumu	-,139	-1,857	,065
	Çalışma Süresi	-,024	-0,181	,856
R= 0,151; R2= 0,023; F(4,189)=1,098 p>0,01; Sig.=0,359				

**Hipotez 7 Değerlendirme:** Kendi kendine liderlik stratejilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerinin kullanımı demografik değişkenlere (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) göre ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Buna göre; kendi kendine liderlik stratejilerinden Yapıcı

Düşünce Modeli Stratejilerinin kullanımının demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilenmediği görülmektedir ( $F(4,189) = 1,098$   $p > .01$ ).

**Tablo-18:** Demografik Kukla Değişkenlerin Kendi Kendine Liderlik Stratejilerinden Yapıcı Düşünce Modeli Stratejilerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Cinsiyet	-,035	-,462	,644
	Yaş Kukla 1	-,018	-,187	,852
	Yaş Kukla 2	-,038	-,384	,701
	Yaş Kukla 3	-,041	-,365	,716
	Eğitim Kukla 1	,020	,275	,784
	Eğitim Kukla 2	-,064	-,829	,408
	Çalışma Süresi 1	,094	,912	,363
	Çalışma Süresi 2	-,073	-,589	,557
R=0,187, R2=0,035, F(8,186)=0,804 Sig.=0,569				

Aynı zamanda demografik değişkenlerden kukla değişkenler oluşturularak yapıcı düşünce modeli stratejisi için tekrar regresyon analizi yapılmıştır. Ancak bu analiz neticesinde de anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

## 2.5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

### 2.5.1 Veri Toplama Sonuçları

Sağlık personelinin sahip olduğu kendi kendine liderlik algısının ve kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanılmasının çalışanların iş özerkliği ve iş tatminleri arasındaki ilişkisini ve etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla kolayda örneklem yöntemi kullanılarak anket uygulanmış olup, 195 sağlıklı ve kullanılabilir veriye ulaşılmıştır. Bu anket; demografik bilgileri, kendi kendine liderlik, iş özerkliği ve iş tatmini ölçeklerinden oluşan toplamda 66 sorudan oluşmaktadır.

195 katılımcıdan 90'ı (% 46,2) erkek, 105'i (% 53,8) ise kadındır. Yaşları 19 ile 56 yaş arasında değişmekte olup, çoğunluğu 19-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Eğitim durumlarına göre ise daha çok iki yıllık fakülte (%22,1), dört yıllık fakülte (%18,5), altı yıllık fakülte (%17,4) ve tıpta uzmanlık (%19,5) şeklinde katılım sağlandığı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 1-9 yıl arası (%60,8) çalışma hayatında olduğu görülmektedir. Liderlik eğitimi alma durumları değerlendirildiğinde ise; 133 katılımcının (%68,2) hiç eğitim almamış, 40 katılımcı (%20,5) okulda ders olarak almış ve 22 katılımcı (%11,3) seminer, kurs yada sertifika programlarına katılarak almış olduğu görülmektedir.

### **2.5.2. Kullanılan Analizlerin Sonuçları**

İstatistiksel analiz yöntemlerinden faktör analizi ile araştırmada kendi kendine liderlik stratejileri 3 faktör olarak bulunmuştur. Oluşturulan 3 Faktör ( Davranış Odaklı, Doğal Ödül, Yapıcı Düşünce Modeli ) toplam varyansın % 43,935 'ini açıklamaktadır. Davranış odaklı stratejiler 18 soru ile, doğal ödül stratejileri 6 soru ile ve yapıcı düşünce modelleri stratejileri 11 soru ile 3 boyuta dağılmış olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Kendi Kendine Liderlik Ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha=0,912$  , İş Tatmini Ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha=0,931$  ve iş özerkliği ölçeği için Cronbach Alfa  $\alpha=0,672$  olarak bulunmuş olup, anketin güvenilir olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra; Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin faktör analizi ile tespit edilen alt



boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,834 değerinden 0,842 değerine kadar değiştiği görülmektedir.

Aynı zamanda anketteki ölçeklerin maddelerinde güvenilirlik düzeyi madde- toplam analizi ile yapılmıştır. Kendi kendine liderlik ölçeğinin maddelerinin toplam ortalaması 3,809 standart sapması 0,491'dir. Ölçeğin madde-toplam analizine ilişkin bulgular Tablo-19'da verilmiştir. İş tatmini ölçeğinin maddelerinin toplam ortalaması 3,451. standart sapması 0,782'dir. Ölçeğin madde-toplam analizine ilişkin bulgular Tablo-20'de verilmiştir. İş özerkliği ölçeğinin maddelerinin toplam ortalaması 4,369 standart sapması 1,282'dir. Ölçeğin madde-toplam analizine ilişkin bulgular Tablo-21'de verilmiştir.

**Tablo-19 : Kendi Kendine Liderlik Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Ölçek Soruları	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
KK1	129,1333	284,735	,368	,910
KK2	129,1436	281,062	,504	,909
KK3	129,9231	275,628	,445	,910
KK4	129,5077	274,478	,509	,908
KK5	129,5077	279,633	,445	,909
KK6	130,2974	300,581	-,156	,920
KK7	129,3282	283,149	,427	,910
KK8	129,6154	279,527	,391	,910
KK9	129,6923	281,132	,323	,912
KK10	129,5487	276,713	,508	,908
KK11	129,3795	280,165	,550	,908
KK12	129,9846	275,242	,488	,909
KK13	129,9692	276,370	,433	,910
KK14	129,5128	276,787	,597	,907
KK15	129,9179	278,529	,404	,910
KK16	129,6103	282,497	,413	,910
KK17	129,2051	278,844	,503	,909
KK18	129,5949	276,727	,460	,909
KK19	129,4923	277,963	,550	,908
KK20	129,4462	279,589	,529	,908

Ölçek Soruları	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
KK21	129,9641	273,664	,508	,908
KK22	129,8564	272,588	,580	,907
KK23	129,4564	281,404	,493	,909
KK24	129,6154	283,547	,309	,911
KK25	128,9795	285,969	,427	,910
KK26	129,2051	280,050	,483	,909
KK27	129,4103	278,810	,557	,908
KK28	129,2667	276,465	,641	,907
KK29	129,3026	281,460	,507	,909
KK30	129,4410	281,784	,449	,909
KK31	129,4000	275,808	,623	,907
KK32	129,5385	277,889	,515	,908
KK33	129,5026	275,561	,580	,907
KK34	129,4359	278,309	,566	,908
KK35	129,1487	280,674	,543	,908

**Tablo-20: İş Tamini Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Ölçek Soruları	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
İşT1	65,6821	219,785	,578	,928
İşT2	65,2974	217,427	,649	,927
İşT3	65,2974	217,344	,651	,927
İşT4	64,7897	220,352	,625	,928
İşT5	64,8410	222,361	,511	,930
İşT6	64,7026	227,313	,468	,930
İşT7	64,4667	225,786	,529	,929
İşT8	64,9538	221,663	,592	,928
İşT9	64,7744	218,475	,691	,926
İşT10	65,1231	214,284	,718	,926
İşT111	64,8051	217,797	,682	,927
İşT12	65,6256	216,369	,625	,928
İşT13	65,8821	213,527	,657	,927
İşT14	65,6615	216,617	,583	,929
İşT15	65,6410	217,314	,632	,927
İşT16	65,8667	219,848	,497	,930
İşT17	65,4974	215,055	,716	,926
İşT18	65,2513	214,952	,755	,925
İşT19	65,7231	217,036	,612	,928

Ölçek Soruları	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
İşT20	65,0769	221,308	,519	,930

**Tablo-21: İş Özerkliği Ölçeği Madde-Toplam Analizi**

Ölçek Soruları	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
İşÖzerk_1	8,3897	6,899	,622	,391
İşÖzerk_2.1	8,8308	7,348	,561	,478
İşÖzerk_2.2	8,9949	8,716	,305	,810

Kendi kendine liderlik, iş tatmini ve iş özerkliği ölçeklerinin maddelerinin toplamla korelasyonları aynı yönlü bulunmuştur. Madde-toplam analizi sonucunda ölçekleri oluşturan maddelerin toplamla olan korelasyon katsayıları istenen seviyede tespit edilmiştir. Ölçeklerdeki maddeler ile toplam arasındaki korelasyon dereceleri ve maddenin silinmesi durumunda hesaplanan Cronbach Alpha katsayılarının istikrarlılığı kabul edilebilir bir seviyededir. Kendi kendine liderlik ölçeği sorularının güvenilirlik katsayısının 0,905 ile 0,912 arasında değiştiği, iş tatmini ölçeği sorularının güvenilirlik katsayısının 0,925 ile 0,930 arasında değiştiği ve iş özerkliği ölçeği sorularının güvenilirlik katsayısının 0,391 ile 0,810 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Araştırmadaki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; katılımcıların iş özerklik algılarının orta düzeyde, iş tatmini algıları, kendi kendine liderlik algıları ile kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma eğilimlerinin yüksek olduğu saptanmıştır. Bu üç değişken ile kendi kendine liderlik stratejileri arasındaki ilişkilere bakıldığında; iş özerkliği ile iş tatmini arasında aynı yönlü ve zayıf ilişki bulunduğu, iş özerkliği ile kendi kendine liderliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin bulunmadığı, iş tatmini ile kendi kendine liderliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin aynı yönde orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

### 2.5.3 Hipotez Test Sonuçları

Bu araştırmada, kendi kendine liderliğin çalışan üzerindeki etkililiğini sorgulamak amacıyla, kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve iş özerkliği ile yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi, eğitim durumu gibi kişisel değişkenlerin kendi kendine liderlik ve stratejileri üzerindeki etkileri regresyon analizi ile incelenmiştir. Çalışmada bu ilişkileri sınamak üzere 7 adet hipotez belirlenmiş ve test edilmiştir. Bu testlerin sonucunda; sağlık personelin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanmasının iş tatminlerine pozitif bir etkisi olduğu Hipotez 1'in testi ile görülmektedir. Bu stratejilerin kullanımının iş özerkliği algıları üzerinde de pozitif bir etki olduğu Hipotez 2'nin test edilmesiyle görülmektedir. Kendi kendine liderlik davranışlarının liderlik eğitimi alma durumuna göre anlamlı seviyede etkilendiği Hipotez 3'ün test edilmesiyle görülmektedir. Demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilenmediği Hipotez 4'ün test edilmesiyle görülmektedir. Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının demografik değişkenlere göre anlamlı seviyede etkilenmediği Hipotez 6,7 ve 8 'in test edilmesiyle görülmektedir. Ancak oluşturulan regresyon analizlerinde demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve liderlik eğitimi alma durum gibi nitel değişkenlerin etki durumlarını belirlemek amacıyla kukla değişkenler kullanılmıştır. Yaş değişkeninde 19-30 yaş arası, cinsiyet değişkeninde erkek çalışanlar, eğitim durumu alt, orta ve yüksek eğitim seviyesi olarak gruplanıp orta seviye eğitim (iki yıllık fakülte, dört yıllık fakülte ve altı yıllık fakülte), çalışma süresinde 1-9 yıl arası ve liderlik eğitim durumunda ise liderlik eğitimi alanlar referans alınmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda da demografik değişkenlerin kendi kendine liderlik davranışı ve kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile yapıcı düşünce modeli stratejilerinin kullanımına herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda da kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül odaklı stratejisi kullanımında cinsiyetin, yaşın ve çalışma süresinin etkisi ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak; kurulan hipotezlerin test sonuçlarına göre Tablo-22'de görüldüğü üzere hipotezlerden 3 tanesi kabul edilmiş ancak 4 tanesi reddedilmiştir.

**Tablo-22: Araştırma Hipotez Sonuçları**

Hipotez No	Hipotez	Kabul	Red
Hipotez 1	Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş tatminini pozitif yönde tahmin etmektedir.	X	
Hipotez 2	Çalışanın kendi kendine liderlik stratejilerini kullanımı iş özerkliğini pozitif yönde tahmin etmektedir.	X	
Hipotez 3	Çalışanın liderlik konusunda eğitim alması kendi kendine liderlik davranışlarını pozitif yönde tahmin etmektedir.	X	
Hipotez 4	Çalışanın kendi kendine liderlik davranışları demografik değişkenler (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) bağlamında değişmektedir.		X
Hipotez 5	Çalışanın demografik değişkenleri kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir		X
Hipotez 6	Çalışanın demografik değişkenleri kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir.		X
Hipotez 7	Çalışanın demografik değişkenleri kendi kendine liderlik stratejilerinden yapıcı düşünce modeli stratejilerinin kullanımını pozitif yönde tahmin etmektedir		X

### 2.5.3 Tartışma ve Değerlendirme

Sağlık sektöründe çalışan 195 katılımcının kendi kendine liderlik tarzının iş tatminleri ve iş özerklik algıları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; iş tatmini ile kendi kendine liderlik tarzları ve stratejilerinin kullanımının yüksek seviyede olduğu söylenebilir. İş tatmini ile kendi kendine liderliğin alt boyutları arasında aynı yönde orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda; kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımının özellikle davranış odaklı stratejilerinin kullanımının iş tatmini üzerinde yüksek etkisi olduğu görülmüştür. Literatürde yapılan araştırmalara

bakıldığında ise; Özsoy (2012) tarafından yapılan araştırmada kendi kendine liderlik davranışlarının, çalışanların iş tatmini algıları ile ilişkileri ve iş tatmini üzerindeki etkileri test edilmiştir. Elde edilen bulguların anlamlılık göstermediği ve çok az boyutun iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Uğurluoğlu (2010) ise sağlık personelinin kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ve iş özerkliği ile yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi gibi demografik değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu araştırmada; kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejilerinin ve doğal ödül stratejilerinin çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkisi olduğu, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ise iş tatmini ile negatif yönde etkisi olduğu bulunmuştur. Politis (2006) tarafından yapılan araştırmada, kendi kendine liderlik davranış odaklı stratejiler, iş tatmini ve ekip performansı arasında ilişkiye bakılmıştır. Araştırmanın sonucunda kendi kendine liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Tüm bu veriler ışığında araştırmada bulunan sonuçlar literatür tarafından da desteklenmektedir.

Çalışanların iş özerklik algılarının orta düzeyde olduğu, iş özerkliği ile kendi kendine liderliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir. Kendi kendine liderlik stratejilerinin iş özerkliği üzerindeki etkisine baktığımızda ise; davranış odaklı stratejilerinin iş özerkliğini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Literatür incelendiğinde ise, çalışanların işlerinde serbest şekilde davranmaları yönünde verilen destekteki artış ile kendi kendine liderlik algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Roberts & Foti, 1998: 263). İş özerkliğinin kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımında etkili olduğu tespit edilmiştir. (Uğurluoğlu, 2010). Yun, Cox ve Sims (2006: 374) ise, otonom davranışlara gereksinim duyulan işlerde kişilerin kendi kendine liderlik algılamalarının da yüksek olmasının öneminden bahsetmiştir. Türköz (2010) tarafından çalışanlara ve alt seviye yönetim kadrosundaki kişilere göre daha serbest koşullarda görev yapan orta kademe ve üst kademe kadrosundaki kişilerin kendi kendine liderlik algılama seviyelerinin da daha alt kademelerdeki kişilere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Robert ve Foti (1998) tarafından kendi kendine liderlik ile yönetsel yapı ve iş özerkliği boyutlarından oluşan iş yapısı arasındaki etki araştırılmıştır. Bu araştırmada yüksek seviyede kendi kendine liderlik tarzına sahip

çalışanların, kendi kendine liderlik stratejilerini kullanabilecekleri daha özerk ve özgür bir iş ortamı yaratıldığında yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları, düşük seviyede kendi kendine liderlik tarzına sahip çalışanların ise örgüt içinde rol ve sorumlulukları başkaları tarafından verildiğinde iş tatmin düzeylerinin arttığı ve daha sıkı yapıdaki iş ortamlarını tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Sonuç olarak; iş özerkliği konusunda elde edilen bulguların literatürü destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Kendi kendine liderlik algısının ve stratejilerinin kullanımının demografik değişkenlere (yaş, çalışma süresi, cinsiyet ve eğitim durumu) göre anlamlı seviyede etkilenmediği gözlenmiştir. Kendi kendine liderlik stratejileri üzerindeki demografik değişkenlerin etkisi birde kukla değişkenlerin kullanımıyla regresyon analizleri yapılarak ölçülmüş olup, sonuçları aynı çıkmıştır sadece kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül odaklı stratejisi kullanımında cinsiyetin, yaş ve çalışma süresinin etkisi ortaya çıkmıştır. Literatüre bakıldığında ise; Türközü (2010) tarafından savunma sanayinde çalışan mühendislere yapılan araştırmada kendi kendine liderlik algılamalarına etkisi olduğu varsayılan demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve çalıştığı sektör) ile yapılan analizler neticesinde, bu değişkenlerin kendi kendine liderlik stratejilerini kullanım yönünden anlamlı bir farklılık yaratacak kadar etkili olmadıkları görülmüştür. Bu durum elde edilen bulguları desteklemektedir.

Neck ve Manz (1996) tarafından yapılan araştırmada kendi kendine liderlik eğitimi alan çalışanların almayanlara göre daha yüksek iş tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Uğurluoğlu (2010)'na göre lidelik eğitimi almış çalışanların almamışlara göre daha çok kendi kendine liderlik stratejilerini kullandıkları belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda da liderlik eğitimi almış çalışanların kendi kendine liderlik davranışlarına anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiş olup, bulunan bulgunun literatürü desteklediği görülmektedir.

Ancak demografik değişkenler tek tek incelendiğinde ise literatürde farklı sonuçlar elde edildiği de görülmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre kendi kendine liderlik algılamalarının da daha yüksek

olduğu söylenmektedir (Türköz, 2010). Carmeli ve diğerleri (2006: 84) tarafından araştırmada ise kişilerin eğitim düzeyleri ile kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma pozitif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna yer verilmiştir. Bu çalışmada ise eğitim seviyesinin etkisinden söz etmek mümkün değildir. Ancak sadece Cinsiyet, yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödüller stratejilerinin kullanımında etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgu literatürde de birçok araştırmacının elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir (Kazan, 1999: 150; Carmeli ve diğ., 2006: 84; Kazan & Earnest, 2000'den aktaran D'Intino ve diğ., 2007: 114). Kazan (1999: 151) tarafından yapılan araştırmada ise, yaş ve çalışma süresi ile kendi kendine liderlik davranışları ve stratejileri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ancak Türköz (2010) tarafından yapılan araştırmanın bulgularında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. Uğurluoğlu (2010) tarafından yapılan araştırmada ise yaş ve evlilik süresinin yüksek olması, kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımını üzerinde olumlu bir faktör olarak bulunmuştur. Carmeli ve diğerleri (2006: 84) gibi bu konuda araştırma yapan kişiler tarafından da elde edilen bulgularda yaş ve çalışma süresinin kişilerin kendi kendine liderlik algılamaları üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Bu araştırmada da elde edilen bulguların herhangi bir farklılaşmaya neden olmadığı yönünde literatüre katkı sağladığı söylenebilir. Bu bağlamda, demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi), kendi kendine liderlik davranışları ile stratejilerinin kullanımını üzerindeki etkilerinin kendi kendine liderlik literatüründe henüz tam olarak belirlenemediği, birçok araştırmacı tarafından farklı sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir.

Sonuç olarak; elde edilen veriler ile literatür desteklenmekte olup, çalışanların kendi kendine liderlik tarzlarını kullanmasının örgütler için yararlı olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların iş tatmini ve iş özerkliği algısının yüksek olmasının iş görenin verimliliğini ve performansını arttırdığı görülmektedir. Her çalışanın kendi potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlayan kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Kendi kendine liderlik davranışlarının uygulanabilirliği için kullanılan stratejilerinin iş tatmini ve iş özerkliği üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır. Örgütlerin çalışanlarından daha fazla fayda elde edebilmesi amacıyla kendi kendine liderlik stratejilerinden özellikle davranış odaklı stratejilerin



kullanılmasına çalışanlarını teşvik etmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda kendi kendine liderliğin doğuştan gelen bir yetenek değil öğrenilebilir özelliğinden hareketle ve yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen veriler ışığında çalışanların liderlik eğitimi almasının kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma olasılığının arttırılacağı görülmektedir.

## 2.6. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan sağlık personelinin gönüllü olarak çalışmaya katılanlardan elde edilen veriler ile sınırlıdır.

Örnekleme seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmasından dolayı evreni temsil yeteneğinin zayıf olması ve evrene ilişkin bir genelleme yapılamaması, değerlendirilen verilerle edinilen bilgilerin yalnızca verilerin toplandığı grubu temsil etmesi ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan anket yönteminde katılımcıların olan durumdan çok, olması gereken durumu düşünerek anketi cevaplama eğiliminde olma ihtimallerinin yüksek olmasından dolayı elde edilen verilerin sağlıklı sonuç verdiği konusunda şüphe duyulmaktadır. Aynı zamanda yapılan faktör analizi sonucunda birbirine faktör yükü bakımından yakın bulunan soruların bulguları etkileyebileceği bu nedenle katılımcıların soruları algısıyla cevapları kısıtlıdır. İleriki araştırmalarda soruların katılımcıların daha iyi anlayabileceği şekilde düzenlenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimiyle sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, katılımcılara aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmaktadır ve bu kapsamda katılımcıların algılamalarını değerlendirmektedir. Bu bağlamda araştırmada ele alınan kendi kendine liderlik, iş tatmini ve iş özerkliği değerleri, ölçeklerin ölçtüğü nitelikler ve ölçekten alınan puanlarla sınırlıdır.

## **2.7. BU ÇALIŞMANIN LİTERATÜRE KATKISI VE İLERİDE YAPILACAK ÇALIŞMALAR İÇİN ÖNERİLER**

Kendi kendine liderlik yaklaşımı, otoriteye dayalı hiyerarşi içinde dışarıdan etkileme ve kontrole dayalı geleneksel liderlik ile örgütsel bakış açısına zıt bir anlayışı temsil eder. Lider ve izleyen rolleri bireyin kendi üzerinde toplamıştır (Pearce ve Manz, 2011). En basit haliyle; kendi kendine liderlik, kendini etkileme sürecidir. Bu süreç, işini ve görevlerini etkili şekilde yerine getirebilmek için kullanması gereken davranışsal, bilişsel ve zihinsel stratejileride içine almaktadır. Günümüzde örgütler aldığı kararların arkasında duran, sorumluluk sahibi, özerk, girişken ve yöneticisine sürekli ihtiyaç duymayan güçlendirilmiş personele ihtiyaç duymaktadır. Bu durumda kendi kendine liderlik kavramının anlaşılması, stratejilerinin kullanılması ve bu stratejilerinin kullanılmasıyla elde edilen çıktılarının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Türkiye’de konuyla ilgili yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmada kendi kendine liderlik tarzının iş tatmini ve iş özerkliği üzerine etkisi ve kendi kendine liderlik stratejilerinin etkisi araştırılmış olup, etkisi olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda demografik değişkenlerin kendi kendine liderlik tarzına ve stratejileri üzerinde etkiside incelenmiş ve herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Liderlik eğitimi almış olmanın kendi kendine liderlik davranışına etkisi incelenmiş olup ,bu eğitimi almış bireylerin kendi kenine liderlikdavranışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Kendi kendine liderlik literatürü incelendiğinde konuyla ilgili genelde kuramsal çalışmaların yapıldığı, uygulamaya yönelik çalışmaların sayısının ise az olduğu

görülmektedir. Bu araştırma sayesinde kendi kendine liderlik tarzı ile kendi kendine liderlik stratejilerinin iş tatminiyle ve iş özerkliğiyle ilişkisi ve etkisi ele alınarak, hem örgütsel davranış literatürüne katkı sağlanmaya, hem de sağlık sektöründe çalışan sağlık personel örnekleme ile kendi kendine liderliğin kavramını algısı ve kullanımının etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada sadece kendi kendine liderliğin iş tatmini ve iş özerkliğine bakılmış daha sonraki çalışmalarda aracı etkisi üzerinde de araştırma yapılabileceği düşünülmektedir.

Yapılan araştırmaya sonucunda literatürü destekler bulgulara ulaşılmış, kendi kendine liderlik literatürünü güçlendirilmesinde katkıda bulunulmuştur. Ancak bu araştırmanın sonuçları sadece belli bir grubu kapsadığı için elde edilen bilgilerle genelleme yapılamamaktadır. Bu nedenle; gelecekte yapılacak araştırmalarda, örneklem seçiminde genelleme yapılabilecek yöntemlerin kullanılması gerektiği ve daha geniş örneklemle ile daha etkili sonuçlara ulaşılabileceği ve bu konudaki bilgi birikimi arttıracığı düşünülmektedir.

Demografik değişkenlerin etkililiği konusunda tam bir fikir birliğine varılamadığından ileride yapılacak araştırmalarda bu değişkenlerin daha detaylı incelenerek etkililiği konusunda net bilgiye ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, kişilerin kendi kendine liderlik stratejilerinin incelenmesi yönündeki çabalardan birisi olmakla birlikte, elde ettiği bulgular kendi kendine liderlik tarzının kullanımının örgütler için önemli çıktılar oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin bu tür liderlik tarzlarına daha çok önem vermesi ve çalışanlarını bu yönde motive etmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı savunulmaktadır. Ancak, kendi kendine liderliğin örgütlerin iş süreçlerindeki etkililiği, iş tatmini dışında başka değişkenlerle de ilişkileri ve etkililik durumları ölçülerek, kendi kendine liderlik davranışlarının kullanımına teşvik edilmesinin örgütler açısından daha fazla fayda sağlayabileceği ve yönetimde katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ

Kuramsal bir yaklaşımla incelendiğinde, bir örgütün yönetim kadrosunun çabalarının, beklentilerinin ve isteklerinin, örgüt hedeflerini hayata geçirmeye yönelik olduğu düşünülmektedir. Günümüzde yöneticiler, belirlenen örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek adına birçok unsura ihtiyaç duymakta ve bu unsurları bir arada kullanarak talep edilen mal ve hizmetleri karşılamaktadır. Bu noktada tüm sektörlerde insan faktörü, örgütlerin devamlılığı ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir gereksinim olarak kabul edilmektedir.

Küresel dünyada hızla artan rekabet, bütün sektörlerde yer alan ve varlığını sürdürmek isteyen kuruluşları, sahip oldukları çalışanlardan en verimli biçimde faydalanmaya yönlendirmektedir. Buna bağlı olarak, çalışanların bilgi birikimlerini, yaratıcılıklarını, deneyimlerini, iş tatmini düzeylerini ve motivasyonlarını yükseltebilmek oldukça önemli bir hale gelmiştir.

İş yaşamına ilişkin güçlükler ve fırsatlar ile bir arada değerlendirildiğinde, liderlerin mevcut iş çevresinde başarıya ulaşabilmeleri; yenilikçi ve yaratıcı fikirler üreten girişimci çalışanları belirli bir güven ortamında yetkilendirmeleri ve paylaşımcı liderliği etkili olarak kullanabilmeleri sayesinde mümkün olabileceği görülmektedir.

Kendi kendine liderlik kavramı, bireylerin kendi eylem ve düşüncelerini kontrol etmek için kendilerini etkilemek yoluyla bir bireysel düzeyde bakış açısı sürecini temsil eder. Örgütsel bazda ise kendi kendine liderliğin hedefi, örgütte yer alan bireylerin kendi yaşamlarını, örgütü geliştirmek için öğrenerek, özel davranışsal ve bilişsel stratejileri uygulayarak daha etkili olarak yönlendirmeleridir.

İş tatmini, çalışanın birlikte iş yapmaktan zevk aldığı çalışma arkadaşları ile yaptığı işten elde ettiği kazanımların birlikte kişiye sağladığı mutluluk olarak ifade edilmektedir. Tatmin duygusu bireyleri çalışmaya istekli hale getirmektedir. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar kişinin kendi benliği ile yakından ilişkilidir. Bu yüzden bir işyerinde yaşama güdüsü duygusu, başka iş yerinde elde edilecek tatminler ile devam ettirilememektedir.

Klasik yönetim anlayışı ile, personeline yalnızca finansal kaygılar doğrultusunda yaklaşan firmalar, günümüzde bu anlayışı bireye odaklanan bir yönetim yaklaşımı ile değiştirerek personeline ruhsal doyum sağlayabilecek olan örgüt temelli çalışmalar gerçekleştirmeye başlamışlardır. Yaşanan hızlı gelişmeler ile paralel bir biçimde ortaya çıkan bu yeni yaklaşım neticesinde, iş tatmini kavramı yalnızca finansal bir araç olmaktan çıkmış ve personelin bireysel beklentileri ile biçimlenir hale gelmiştir. Firmaların çalışanlarına sunduğu örgüt kaynaklı imkanlardaki artış ile doğru orantılı olarak çalışanların iş tatmini seviyelerinin arttığı belirlenmiştir.

Günümüzde iş tatmininin çalışanların örgüte sağladığı fayda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gösterdikleri çaba ve işe devamlılığı sağlama gibi bir firma içi hayati önem taşıyan pek çok unsuru etkilediği bilinmektedir. Personel ve örgüt için büyük bir öneme sahip olan iş tatmininin sağlanamadığı durumlarda ise birçok olumsuz sonuç ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçların önlenmesi için çalışanların iş tatmini düzeylerini belirleyen değişkenleri özenle ele almak gerekmektedir. Kendi kendine liderlik davranışlarının ve stratejilerinin kullanımının çalışanları iş tatmini düzeyleri yüksek, yenilikçi ve örgüt için daha yararlı üyeler haline getirdiği öne sürülebilmektedir.

İş tatmini kavramının önemli değişkenlerinden biri iş özerkliği olarak kabul edilmektedir. İş özerkliği kavramı, örgüt yöneticilerine ek olarak, örgüte dahil olan her bir bireyin işin işleyiş biçimine ve elde edilecek sonuçlara ilişkin farkındalığa ve sorumluluğa sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, iş özerkliğinin ön plana çıktığı bir çalışma ortamı, yönetim kadrosu üzerindeki yoğun sorumluluktan kaynaklanan baskının

şiddetini düşürmektedir. Çalışanlar bakımından incelendiğinde, bireylerin yapmış oldukları meslek seçimlerinde, stres düzeyi daha düşük olan ve kendilerini daha rahat ve aktif hissettikleri özerk çalışma ortamlarını ve iş özerkliğine olanak sağlayan uzmanlık alanlarını tercih ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların kendilerine verilen işleri yaparken yeteneklerinden faydalanabiliyor olmaları, mevcut yeteneklerini geliştirebilmeleri ve arttırabilmeleri, kendilerini yetkin görmelerini sağlamaktadır. Ayrıca çalışma sürecinde zamanlama ve iş görme yöntemleri açısından serbest olmaları, yaptıkları işlerle kendilerini özdeşleştirerek sorumluluk kapasitelerini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, çalışma ortamında yöneticilerin sergiledikleri kontrolcü davranışlar, çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırarak yaptıkları işlerde bilgi ve deneyimleri doğrultusunda verimli olmalarını engellemektedir. Bu koşullar altında söz konusu çalışma ortamında iş özerkliğinin bulunduğunu söylemek imkansız olmaktadır.

Sonuç olarak; yapılan araştırmada 195 sağlık sektöründe çalışan bireyin kendi kendine liderlik davranışı ile iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu ancak iş özerkliği ile ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Kendi kendine liderlik stratejilerinin kullanımın iş tatmini ve iş özerkliği üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi kişisel özelliklerinin kendi kendine liderlik davranışına etkisinin olmadığı görülmüştür. Ancak kendi kendine liderlik stratejilerinden doğal ödül stratejilerinin kullanımına yaş, cinsiyet ve çalışma süresinin etkisi olduğu bulunmuştur. Son olarak; liderlik eğitimi almış çalışanların almayanlara göre kendi kendine liderlik davranışı gösterme olasılığının da daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında kendi kendine liderlik tarzının kullanımın örgüte fayda sağlayacak çıktılar sağladığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin bu tür liderlik tarzlarına daha çok önem vermesi ve çalışanlarını bu yönde motive etmesi gerekliliğinin ortaya çıktığı savunulmaktadır. Elde edilen bulguların kendi kendine liderlik literatüründe yapılan araştırmalarla paralellik gösterdiği ve bu yazılarına katkı sağladığı ancak örneklem seçiminden dolayı elde edilen bulgular hakkında genelleme yapılmayacağı söylenebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar,V. & Day, G.S., (2007). Marketing Research. 9. Edition, John Wiley & Sons, Danvers.
- Ağca, V. & Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik Ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Temmuz Aralık, S.83-112.
- Akbaba, S. & Aktaş, A. (2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 21, 19-42.
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBf Dergisi*, 4, 1-25.
- Aliyeva, A. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Alves, J. C., Lovelace, K., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., & Ke, K. (2006). A cross cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 338-359.
- Al-Zubi, H. A. (2013). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International. Journal of Business and Management*, 5 (12), pp.102-109.
- Anderson, J.S. & Prussia G.E.(1997). The Self-leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4, 2, 119-143.

- Arlı, Ö. (2011). Bazı Öncül Ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ashby, W. R. (1961). An Introduction to Cybernetics. London: Chapman.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 18(1).
- Aydın, E. Ö. (2009). Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Aytekin, H. (2014). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Durumsal Liderlik Stilleri ile Öğretimsel Liderlik Rollerini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Bakan, İ. (2008). “Örgüt Kültürü” ve “Liderlik” Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, (14), 1-28.
- Balcı, A. (2009). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Bandura, A and Wood, R. (1989). Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 361-384.
- Bandura, A. (1986). Social foundation of thought and action: A social cognitive theory. Englewoods Cliffs, N.J: Prentice-Hall,.



- Bandura, A. (1988). Organisational Applications Of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275-302.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation And Transactional, Charismatic, And Transformational Leadership: A Test Of Antecedents. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2001). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Numara 4.
- Baycan, F.A. (1985). Farklı Gruplarda Çalışan Kişilerde İş Doyumunun Bazı Yönlerinin Analizi, Yayımlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bayram, Ş. (2013). Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Bingöl, D., (1996). Personel Yönetimi. Beta Yayınevi, İstanbul,83.
- Bolton, S. C. (2005). ‘Making Up’managers: The Case Of Nhs Nurses. *Work, Employment And Society*, 19(1), 5-23.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18
- Brawley, A.M. & Pury, C.L.S., (2015). Work experiences on MTurk: Job satisfaction, turnover and information sharing. *Computers in Human Behavior*. (54), pp.531-546.
- Can,H.,Azizoğlu Aşan,Ö. & Aydın,Miskin, E. (2015). Örgütsel Davranış. Siyasal Kitapevi, Ankara,2.Baskı.
- Carmeli, A.R., R. Meitar & J. Weisberg (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior At Work. *International Journal of Manpower*, Vol.27, No.1, pp.75-90.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. 1981. Control theory: A Useful Conceptual Framework For Personality-Social, Clinical, And Health Psychology. *Psychological Bulletin*, 92: 111-135.

- Clark, R. N. (1996). *Control System Dynamics*. New York: Cambridge University Press.
- Cüceloğlu, D. (1990). *İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları* (27. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3(1), 9-18.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *CÜ İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (1), ss.79-97.
- Çelik, B. (2006). Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı.
- Çetin, M. (2013). Yükseköğretim Yönetimi ve Liderliği Lisansüstü Programlarının İncelenmesi. Birinci Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çırpan, H. (1997). Kendi Kendine Liderlik Yönetim. (26), 57-63.
- Çiltaş, A. (2011). Eğitimde Öz-Düzenleme Öğretiminin Önemi Üzerine Bir Çalışma, a Study On The Importance Of Self-Regulation Teaching in Education. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-11.
- Çinko, L. & Utaş, T. (2017). Hibrit İş Özellikleri Çerçevesinde Mavi Yakalı Çalışanların İş Motivasyonu ve İsrafın Önlenecek Kaynakların Verimli Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 67(1), 43.
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çeviren: Kemal Tosun, vd.), 3. Baskı, İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme ve İktisadi Enstitü Yayınları,
- Deci, E. & Ryan, R. (1985). The Support of Autonomy and Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol:53, 1024-1037.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.

- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.
- Demireli, C. & Munzur, Ç. (2012). Personelin Çatışma Yönetimi Algıları ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Mersin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (34), ss.295-309.
- Develioğlu, K. & Tekin, Ö. A. (2012). Otel Çalışanlarının Yabancılaşma Düzeyinin Demografik Özellikler Kapsamında İncelenmesi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3).
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, H. & Can, A. (2009). Örgütlerde Mesleki Özerklik Sorunu Ve Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Araştırma Ve Uygulama Merkezi'nde Ampirik Bir Çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1).
- Doğan, S. & Şahin, F. (2008). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 78-95.
- Dolbier, C., Soderstrom, M. & Stemhardt M. (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135, 5, 469-485.
- Durmaz, H. O. (2007). Likert'in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü İle Karşılaştırılması. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi
- Durmaz, Y. (2011). Tüketici Davranışı (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık

- Durukan, G. (2013). Liderlik Yaklaşımları Algısının İşe İlişkin Duygusal İyilik Durumu Üzerine Etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Duyan, E. C. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi ile İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- D'Intino, R.S., Goldsby, M.G., Houghton, J.D. & Neck, C.P. (2007). SelfLeadership: A Process for Entrepreneurial Succes. *Journal of Ledareship and Organizational Studies*, 13(4): 105-120.
- Efil, İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Bursa:Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Eker, C. (2014). Öz-Düzenlemeli Öğrenme Modellerine Karşılaştırmalı Bir Bakış. *International Periodical For The Languages, Literature and History Of Turkish Or Turkic*, 9/8 Summer, 417-433
- Elloy, D. F. (2005). The Influence Of Superleader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-Esteem in A Self-Managed Work. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 2, 120-127.
- Elloy, D. F.(2008). The Relationship Between Self-Leadership Behaviors and Organization Variables in a Self-Managed Work Team Environment. *Management Research News*, 31, 11, 801-810.
- Erçetin, S. S. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, Nobel Yayın, s. 4.
- Erdil, O. & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 1, 32.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.242.
- Eren, E. (1991). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Küre Ajansı.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları. İstanbul.

- Eren, E., (2001). Yönetim Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Beta Yayınları. İstanbul.
- Fox, J. (2008). Applied regression analysis, linear models, and related methods. Sage Publications.
- Genç, N. (2008). Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon. (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Görgülür, A. A. (2013). Örgütsel adalet ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Grandey, A. A., Fisk, G. & Steiner, D. D. (2005). Must 'Service With A Smile' Be Stressful? The Moderating Role Of Personal Control For American And French Employees. *Journal Of Applied Psychology*, 5, 893-904.
- Gülyüz, E. & Aydın, O. (2006). İş Kontrolü ve Kontrol İsteği ile Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 59.
- Gürkan, H., Barut,E., Ünsel,O., & Aybay,E. (2017). Demografik Değişkenler İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6,2,130-157.
- Hacıoğlu, N., Köroğlu, A., Köroğlu, Ö., Perçin, N.Ş., Özkul, E., Kuşlivan, Z.,... Türkay, O. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Z.Sabuncuoğlu (Ed.). Bursa: Mkm Yayınları.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development Of The Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Haşiloğlu S.B.,Baran T. & Aydın O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetim Dergisi*, 2,1,19-28.
- Houghton, J.D. & Jinicerson, D.L. (2007). Constructive Thought Strategies and Job Satisfaction: A Preliminary Examination. *Journal of Business Psychology*, 22, 45-53.

- Houghton, J.D. & Neck, C.P.(2002). The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing A Hierarchical Factor Structure For Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 8, 672-692.
- Houghton, J.D. & Yoho,S.K. (2005). Toward A Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encourage?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11,4,65-83.
- Huang, Y. (2006). The Relationship Among Job Satisfaction, Professional Commitment, Organizational Alienation And Coaching Efficacy Of School Voleybol Coaches In Taiwan, Doctoral Dissertation, United States Sports Academy, Taiwan.
- Huberman, M. (1992). Teacher Development and Instructional Mastery. *London: Understanding Teacher Development*.
- Ilies, R. & Judge, T. A. (2002). Understanding The Dynamic Relationships Among Personality, Mood, And Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(2), 1119-1139.
- Karaca, B. & Balcı, V. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okulların Karşılaştırılması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, (1), ss.33-40.
- Kaya, U. & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1).
- Kaynak, T. (1995). Organizasyonel davranış ve yönlendirilmesi. (2.Baskı). İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Kazan, A. L. (1999). Exploring The Concept of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorps Members. Doktora Tezi, The Ohio State University.
- Kazan, A. L. & Earnest, G. W.(2000) Exploring the Concept of SelfLeadership. Leadership Link, Winter.

- Keklik, B. & Us, N.C. (2013). Örgütsel adalet algılamalarının iş tatminine etkisi: Hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), ss.143-16.
- Keser, A., Wasti, A., İşcan, Ö.F., Karabey, C.N., Öz, E., Yılmaz, G., ..., Seçer, Ş. (2009). Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar. A.Keser, G.Yılmaz, S.Yürür (Ed.). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kesici, M. (2014). Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Kinney, T. C. & Taylor, J. R. (1996). Marketing Research An Applied Approach. International Edition, McGraw Hill.
- Kulak, Ö. (2011). Karl Marx'ta Yabancılaşma Meta Fetişizmi ve Şeyleşme Kavramları. *Doğu Batı Dergisi*, 55: 33-61.
- Kuru, F. K. (2009), Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutunis, R.Ö. & Mesci, M. (2010). Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Tatminine Etkisi: Turizm Alanında Eğitim Veren Bir Yüksek Öğretim Kurumuna Yönelik Bir Örnek Olay Çalışması. *S.Ü. İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (19), ss.529-554.
- Lambert, E.G., Hogan, L.N. & Griffin, L.M. (2007). The Impact Of Disturbative And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction And Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, ss.644-656.
- Lin, C. (2017). A Multi-Level Test For Social Regulatory Focus And Team Member Creativity: Mediating Role Of Self-Leadership Strategies. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol.38, No.8, 1057-1077.
- Lovelace, K.J., Manz, C.C. & Alves, J.C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct And Linking It To Performance. *Academy Of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lynch, M. F. (2013). Attachment, Autonomy, And Emotional Reliance: A Multilevel Model. *Journal Of Counseling & Development*, 91(3), 301-312.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: Toward An Expanded Theory Of Self-Influence Processes In Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C.C (1992). *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence*. Prentice–Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (1991). Inner leadership: creating productive thought patterns. *The Executive*, 5, 87-95.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (1999). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself For Personal Excellence [Electronic version]*, 2nd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. (2004). *Mastering selfleadership: Empowering yourself for personal excellence (Third edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-Management as a substitute for leadership: a social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. J.r. (1991). Superleadership: Beyond The Myth Of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership: Leading Others To Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- McAfee, R.B. and Champagne, P.J. (1987). *Organizational Behavior A Manager’s View*. *United States Of America: West Publishing Company*.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2006). *Kişisel Gelişim. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi*, 1- 49.



- Mert, İ.S. (2010). İş tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 11 (30), 263-278.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two Decades Of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal Of Managerial Psychology*, 270-295.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (1994). From Groupthink To Teamthink: Toward The Creation Of Constructive Thought Patterns İn Elf-Managing Work Teams. *Human Relations*, 47, 929-952.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. (1996). Thought Self-Leadership: The İmpact Of Mental Strategies Training On Employee Behaviour, Cognition And Emotion. *Journal Of Organizaitonal Behavior*, 17, 445-467.
- Örücü, E. & Kaplan, E. (2014). Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 93-112.
- Örücü, E., Yumuşak, S. & Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13 (1), 39-51.
- Özaslan, G. (2015). Öğretmenlerin Sahip Oldukları Mesleki Özerklik Düzeyine İlişkin Algıları. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 25-39.
- Özkal, N. & Demirkol, A. Y. (2014). Öğrenen Özerkliğinin Desteklenmesinin Gerekliliğine Ve Sergilenmesine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Education Sciences*, 9(3), 293-310.
- Özsoy, İ. (2012). Örgüt İklimi, Öz Liderlik ve İş Tatmininin Ar-Ge Performansına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Paksoy, A. (2008). Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalı Yüksek Lisans Tezi.

- Pearce, C. L. & Manz, C.C. (2011). Leadership centrality and corporate social irresponsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects Of Self And Shared Leadership on CSIR. [Electronic Version]. *Journal Of Business Ethics*, DOI10, 1007/S10551-011-0828-7 Spring.
- Politis, J. D. (2006) Self-leadership Behavioural-focused Strategies and Team Performance The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216.
- Powers, W., T. (1973). Behavior: Control of Perception. Chicago II: Aldine Press.
- Poyraz, K. & Kama, U. B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C:C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence Of Self-Efficacy. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Reeve, J. (2006). Teachers As Facilitators: What Autonomysupportive Teachers Do And Why Their Students Benefits. *The Elementary School Journal*, 106(3), 225-236. Doi: 10.1086/501484.
- Roberts, H.E. & Foti, R.J. (1998).Evaluating The Interaction Between SelfLeadership And Work Structure In Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12, 3, 257-26
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-Determination Theory And The Role Of Basic Psychological Needs In Personality And The Organization Of Behavior. *Handbook Of Personality: Theory And Research*, 3, 654-678.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68–78.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Saragih, S. (2011). The Effects Of Job Autonomy On Work Outcomes: Self Efficacy As An Intervening Variable. *International Research Journal Of Business Studies*, 4(3), 203-215.
- Sarı, A., & Akınoğlu, O. (2009). Öz Düzenlemeli Öğrenme: Modeller ve Uygulamalar. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:29, 139-154.
- Sarros, J. C., Teanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C.& Densten, I. L. (2002). Work Alienation And Organizational Leadership. *British Journal Of Management*, 13(4), 285–304.
- Serinkan, C. (2012). Liderlik ve Motivasyonda Güncel Konular. C. Serinkan İçinde, Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (3. Baskı). İstanbul: Nobel Yayın.
- Sharma, R. (2010). Ferrari'sini Satan Bilge (2. Baskı). İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. İstanbul University Master Thesis, İstanbul.
- Sönmez V. & Alacapınar, F. (2011). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Steers, R.M., (1988). Organizational behavior. 3rd Edition. L.W. Porter & J.W. McGuire (Eds.). United States of America: Scott Foresman and Company.
- Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi (Ankara İli İlk Ve Ortaöğretim Okulları Örneği). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2001). Davranış bilimlerine giriş örgütlerde davranış. (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şoray, B. (2010). Liderlik Tarzının Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıklarına Olan Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Tabak, A., Şeşen, H., & Türköz, T. (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık, 1-23.


- Tabak, A., Sıgı, Ü., & Türköz, T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilig*, Güz 2013, Sayı 67, 213-245.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya' da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Temiz, A. (2012). İletişim ve Halkla İlişkiler. Hatay: MKÜ Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Bölümü Rekreasyon Liderliği Bölümü Spor Yöneticiliği Bölümü.
- Topçu, E. (1999). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bil. Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Turgut, T. (2013). Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları. *Istanbul University Journal Of The School Of Business*, 42(1), 1-25.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Türköz, T. (2010). Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yöntemi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 1, 175
- Ulusoy, H. (2017). Sanayi Örgütü İşçileri ve İşe Yabancılaşma. *Dtcf Dergisi*, 32(1-2).

- Uzun, E. (2008). Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.
- Ünler, E., Kılıç, B. & Çıray, J.C., 2014. İletişim İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 237-250.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V. England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Wilensky, H. L. (1964). The Professionalization Of Everyone?. *American Journal Of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Wilkesmann, U. & J. Schmid, C. (2014). Intrinsic And Internalized Modes Of Teaching Motivation. In Evidence-Based Hrm: A Global Forum For Empirical Scholarship, Vol. 2, No. 1, 6-27.
- VanSandt, C.V. & Neck, C.P. (2003). Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies Between Employee and Organizational Standards. *Journal of Business Ethics*, Vol.43,2,363-387.
- Yavuz, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, B. N. (2012). Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zekâ Perspektifinden İncelenmesi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, C. (2013). Hizmetkâr Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P., Jr. (2006). The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 374-388.
- Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider Birbirlerinden Farklı mıdır?. *Harvard Business Revie Liderlik*, Meral Tüzel (çev.), Mess Yayın No:292, İstanbul, s.67, 81.

Zeinabadi, H. and Salehi, K. (2011). Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, And Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of Teachers: Proposing A Modified Social Exchange Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (29).

Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*. 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

## EK 1. Orijinallik Raporu

 <p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</b></p>
<p><b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b> <b>İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</b></p> <p style="text-align: right;">Tarih:18/06/2018</p> <p>Tez Başlığı : Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin, 18/06/2018 tarihinde <del>çalışmam</del>/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezim benzerlik oranı % 18'dir.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- <input type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç</li> <li>2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç</li> <li>3- <input type="checkbox"/> Alıntılar hariç</li> <li>4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil</li> <li>5- <input type="checkbox"/> 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç</li> </ol> <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Tarih ve İmza 18.06.2018 <i>P. Kutanis</i></p> <p><b>Adı Soyadı:</b> Pınar KUTANİS <b>Öğrenci No:</b> N09127729 <b>Anabilim Dalı:</b> İşletme <b>Programı:</b> Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış</p>
<p><b><u>DANIŞMAN ONAYI</u></b></p> <p>UYGUNDUR.</p> <p><i>Semra Güney</i></p> <p>Prof. Dr. Semra GÜNEY</p>

## EK 2. Etik Kurul İzni



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

13786

Sayı : 35853172/433-1674

13 Nisan 2018

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Pınar KUTANİS'in Prof. Dr. Semra GÜNEY danışmanlığında yürüttüğü "Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 03 Nisan 2018 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

*Öğrenci İşletme  
Yazı İşleri Müdürlüğü  
13-04-2018*